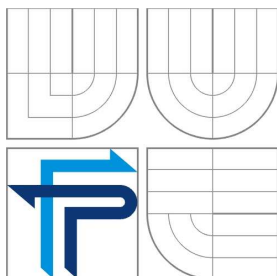


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ

PROJECT OF EFFICIENCY INCREASE IN THE ENTRANCE PROCEDURE

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. JANA HORNUNGOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Hornungová Jana, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

### **Návrh na zvýšení efektivity přijímacího řízení**

v anglickém jazyce:

### **Project of Efficiency Increase in the Entrance Procedure**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. Personalistika. 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUDLOW, Ron a PANTON, Fergus. Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.03.2009

## **ANOTACE**

Diplomová práce je zaměřena na nábor a výběr zaměstnanců. Správně zvolený pracovník dokáže zvýšit efektivnost firmy a tím pádem je jedním z klíčových prvků organizace. Proto je potřeba nepodcenit výběrové řízení, „dokonalého pracovníka“ si najít a následně vytvářet podmínky pro oboustrannou spokojenost.

Diplomová práce obsahuje jak teoretickou, tak i praktickou část, která bude zpracována na základě podkladů získaných ze Střediska volného času Lužánky. Cílem je navrhnout nový způsob přijímání zaměstnanců, který by vedl ke zvýšení efektivity a dodal by celému výběrovému řízení určitý řád.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Lidské zdroje, nábor pracovníků, výběr pracovníků, kritéria výběru, metody výběru, pracovní pohovor.

## **ANNOTATION**

Diploma thesis is oriented for intake and selection of employees. Right selected worker can increase effectiveness of company and in that way he is one of the pivot elements of the organization. That's why is necessary do not downgrade selection procedure and find perfect worker and then try to create conditions for two-sided satisfaction.

Diploma thesis contains theoretic and practical part, which will be processed on base obtained from Center for leisure time Lužánky. The point is to design a new way of in taking employees which would lead to elevation of effectiveness and would get specific order to the whole selection procedure.

## **KEY WORDS**

Human resources, intake of employees, selection of employees, criteria of selection, methods of selection, job interview.

***Bibliografická citace***

HORNUNGOVÁ, J. *Návrh na zvýšení efektivity přijímacího řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 82 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

### ***Čestné prohlášení***

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2009

.....

Podpis

### ***Poděkování***

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., který mi poskytoval odborné vedení a cenné rady, jenž mi pomohly při zpracování mé práce.

Poděkování chci vyslovit také Ing. Milanu Appelovi, řediteli SVČ Lužánky za to, že mi umožnil zpracovat diplomovou práci v SVČ Lužánky. Také za to, že mi poskytl důležité a nezbytné informace, týkající se přijímání pracovníků v této organizaci.

Velký dík patří i mé rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala.

## **OBSAH**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Úvod .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2. Cíl práce a metodika.....</b>  | <b>11</b> |
| 2.1. Cíl práce .....   | 11        |
| 2.2. Metodika .....  | 11        |
| <b>3. Teoretická část .....</b>  | <b>13</b> |
| 3.1. Pojem a význam lidských zdrojů .....                                  | 13        |
| 3.2. Získávání pracovníků (nábor).....                                     | 14        |
| 3.2.1. Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....                       | 17        |
| 3.3. Výběr pracovníků .....  | 29        |
| 3.3.1. Fáze výběru pracovníků.....   | 30        |
| 3.3.2. Metody výběru pracovníků a jejich použití .....                     | 32        |
| <b>4. Vlastní práce.....</b>   | <b>40</b> |
| 4.1. Charakteristika Střediska volného času Lužánky .....                  | 40        |
| 4.2. Zaměstnanci organizace.....   | 41        |
| 4.3. Činnost organizace.....   | 44        |
| 4.4. Obecná charakteristika problémové oblasti .....                       | 49        |
| 4.5. Analýza problému .....  | 50        |
| 4.6. Návrh řešení .....  | 66        |
| 4.6.1. Problém č. 1: Omezený způsob informování o volném pracovním místě.. | 66        |
| 4.6.2. Problém č. 2: Požadavky na uchazeče .....                           | 69        |
| 4.6.3. Problém č. 3: Neformálnost a nepřipravenost přijímacího řízení..... | 73        |
| <b>5. Závěr .....</b>  | <b>75</b> |
| <b>6. Seznam použitých zdrojů .....</b>                                    | <b>77</b> |



|           |                                      |           |
|-----------|--------------------------------------|-----------|
| 6.1.      | Knižní zdroje.....                   | 77        |
| 6.2.      | Časopisy.....                        | 79        |
| 6.3.      | Zákony a vládní vyhlášky .....       | 79        |
| 6.4.      | Internetové zdroje .....             | 79        |
| <b>7.</b> | <b>Seznam použitých zkratk .....</b> | <b>81</b> |
| <b>8.</b> | <b>Seznam příloh.....</b>            | <b>82</b> |

## 1. ÚVOD

---

Personalistika byla dle tradičního pojetí považována za službu, která pouze zpracovávala administrativu pro ostatní útvary. Postupem času si však firmy začaly uvědomovat, že zaměstnanci mohou být důležitým zdrojem prosperity v rostoucí konkurenci. Tím pádem se posílilo postavení personálních útvarů, kterým byly přiděleny větší pravomoci, zejména v oblasti organizace a motivace pracovníků.

V současných podmínkách na trhu je pro přežití firmy důležité uvědomit si nutnost odlišení se od konkurence. Firma musí být něčím zajímavá, specifická, aby na sebe dokázala upoutat pozornost a zaujmout. V rámci jakékoliv podnikové strategie (tudíž i této zmíněné), se vedení firmy rozhoduje o použití jejich výrobních faktorů, kterými jsou obecně známé prvky: práce (**lidská činnost**), půda a kapitál. A právě lidská činnost je nejdůležitější součástí každé organizace, která by neměla být při stanovení konkurenční strategie opomíjena. Pouze se správně zvolenými pracovníky je firma schopna dosáhnout svých cílů a dále se rozvíjet.

Nábor a následný výběr zaměstnanců je pro každou organizaci důležitou událostí, při které je potřeba stanovit přesná kritéria a následně zvolit vhodnou metodu výběru. Správně zvolený pracovník odvádí dokonale svou práci a pro podnik je velmi důležitou složkou kapitálu. Dokonalého pracovníka si musí podnik také náležitě hledět – vytvářet takové pracovní podmínky, při kterých bude zaměstnanec motivován k lepším pracovním výkonům, jež povedou ke zvýšení produktivity jeho práce. Neboli jak uvádí sám autor motivační literatury Zig Ziglar, „*Z druhých lidí dostanete to nejlepší tehdy, když vydáte to nejlepší, co je ve vás samotných*“.

Personální řízení je v dnešní době klíčovou záležitostí úspěšného fungování podniku a jako téma velmi zajímavé, a proto je předmětem této diplomové práce.

## 2. CÍL PRÁCE A METODIKA

---

### 2.1. Cíl práce

Hlavním cílem této práce je návrh doporučených změn současného systému přijímání zaměstnanců za účelem zefektivnění výběrového řízení.

Dílními cíly práce jsou:

- ✧ Analýza náboru a výběru zaměstnanců ve Středisku volného času Lužanky.
- ✧ Nalezení a definice nedostatků ve stávajícím systému.

Cílovou skupinu osob, která bude analyzována, tvoří zaměstnanci této organizace, pracující na různých pobočkách.

### 2.2. Metodika

Celá práce je rozdělena do dvou základních celků. Těmito celky jsou teoretická a praktická část.

Teoretická část se soustřeďuje na pojem lidský kapitál (pracovníci, zaměstnanci) a vše, co je s ním spojené. Důležitými celky jsou pak nábor a výběr pracovníků. V rámci kapitoly „získávání pracovníků“ je čtenář seznámen s postupnými kroky získávání pracovníků, s popisem pracovního místa, s identifikací potenciálních zdrojů uchazečů a nakonec jsou podrobněji popsány metody získávání pracovníků.

Druhá část teoretických poznatků se zaměřuje na samotný „výběr pracovníků“. Zmiňovány jsou fáze jejich výběru a příslušné metody.

Všechny uvedené teoretické informace, které jsou v mé práci použity, vycházejí z prostudované literatury a jsou podkladem pro vypracování praktické části.

Vlastní práce je zaměřena na analýzu sekundárních dat. V rámci této analytické části jsem hojně využila metodu získávání informací a jejich rozbor. Veškeré údaje jsou interními údaji organizace a byly mi poskytnuty vedením na základě řízených rozhovorů. Týkaly se převážně popisu současného průběhu přijímacího řízení. Dále jsem využila metodu srovnání, kdy jsem porovnála současnou situaci se situací, které bych chtěla v rámci svých návrhů dosáhnout.

Jednou z hlavních metod však byla metoda **dotazování**, v rámci kterého jsem sestavila dotazník, který se týkal výběrového řízení v této organizaci. Tento dotazník byl rozeslán zaměstnancům a na základě zaslaných odpovědí jsem mohla analyzovat jejich pohled a vnímání problematiky přijímacího řízení. Na základě zjištění, která mi dotazník poskytl, byly určeny nedostatky a vyvozeny patřičné závěry, které jsou podkladem pro stanovení návrhů.

Praktická část ze začátku seznamuje čtenáře se základními údaji o této organizaci (činnost, pobočky, financování, zaměstnanci) a následně řeší nejrozsáhlejší celek – analýzu současného stavu. Poslední částí je část návrhová, která plní hlavní cíl této práce a tím je „návrh doporučených změn současného systému přijímání pracovníků“.

V praktické části jsou pro lepší přehlednost uvedeny tabulky a grafy, vytvořené pomocí programů MS Word a Excel.

### 3. TEORETICKÁ ČÁST

---

#### 3.1. Pojem a význam lidských zdrojů

Organizace může fungovat v tom případě, kdy se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat následující zdroje:

- ✧ materiální,
- ✧ informační,
- ✧ finanční,
- ✧ lidské.

Snahou řízení lidských zdrojů je udržování organizace v neustálé výkonnosti. Dále je potřeba nepřetržitě se snažit o zlepšování výkonu. K dotažení tohoto úkolu do úspěšného konce dojdeme pouze v případě využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. všemi výše uvedenými.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů lze také charakterizovat jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Tím jsou myšleni lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.<sup>2</sup>

„Řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) je základním úkolem podnikového managementu. Rozvojem lidských zdrojů rozumíme zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobní suverenitu. Pokud se výchova a vzdělávání dospělých chápe jako rozvoj osobnosti občanů, pak ŘLZ je pojmem užším, i když rozvoje lidských zdrojů je dosahováno především výchovou a vzděláváním dospělých. VVD a ŘLZ (spolu s počátečním vzděláním) vytváří z lidí lidský kapitál dané země“.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 13

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 27

<sup>3</sup> PALÁN, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník. 2002. s. 112-113

Lidské zdroje je možno také považovat za tvořivý prvek každé organizace. Ti, kteří navrhují a vyrábějí zboží, poskytují různé služby, kontrolují kvalitu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace, jsou právě efektivně pracující lidé. Bez nich by organizace neměla šanci dosáhnout těchto cílů. Na základě tohoto lze konstatovat, že „řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací“. <sup>4</sup>

V rámci této kapitoly byly uvedeny základní definice „lidských zdrojů“. Dále je potřeba přistoupit k další části teoretického bloku práce, kdy je nutno uvést tři základní fáze získávání a výběru pracovníků, které jsou následující:

- ✧ Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- ✧ Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
- ✧ Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. <sup>5</sup>

### **3.2. Získávání pracovníků (nábor)**

Získávání pracovníků je činnost, při které má organizace zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Principem je tedy rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

---

<sup>4</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1993. s. 38

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 343

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace → rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Jde nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.<sup>6</sup>

„Nábor je proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž budou posléze vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto“.

Nábor však není důležitým procesem pouze pro organizace, ale také pro uchazeče. Jedná se o dvousměrný komunikační proces, při kterém zájemci o práci potřebují znát pokud možno **přesné informace** o tom, co jim organizace může nabídnout a zda do ní skutečně chtějí nastoupit. Tím pádem má podnik zájem prezentovat se tak, aby uchazeči pochopili, že je dobrým místem k práci. Organizace zase na druhou stranu požadují údaje o tom, jací by byli ze zájemců zaměstnanci, pokud by byli přijati. Tudíž udělat si pravdivý obrázek, z něhož by se dala rozpoznat jejich hodnota potenciálních zaměstnanců.<sup>7</sup>

Co se týče obsazování volných pracovních míst, organizace má možnost vybírat buď z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů pracovních sil. Jak první, tak i druhá možnost s sebou přináší své výhody a nevýhody, které zde budou také zmíněny.

Mezi **vnitřní zdroje** pracovních sil řadíme následující skupiny:

- ✧ Pracovníci, které podnik uspoří v důsledku technického rozvoje (tzn. v důsledku použití technologie, která je pro podnik přínosnější).
- ✧ Pracovníci, jež jsou uvolnění v souvislosti s ukončením určité činnosti či s jinými organizačními změnami.
- ✧ Pracovníci, kteří jsou převedeni na místo, kde vykonávají náročnější práci, než jakou odváděli na současném pracovním místě.

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 126-127

<sup>7</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1993. s. 255

- ✧ Pracovníci, kteří na současném pracovním místě odvádějí 100% práce v požadované kvalitě, ovšem mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.<sup>8</sup>

#### Výhody:

- ✧ Organizace si je vědoma silných a slabých stránek pracovníka.
- ✧ Uchazeč zná prostředí organizace, její firemní kulturu. Přizpůsobení se novému pracovnímu místu je jednodušší a kratší a pracovník tím pádem dříve dosáhne plného výkonu.
- ✧ Morálka a motivovanost pracovníků má tendenci zvyšovat se.
- ✧ Pro organizaci představuje výhodu v lepší návratnosti investic, jež vložila do pracovníků, jelikož ví, co od současných zaměstnanců očekávat a v podstatě je zde riziko zbytečného vynaložení mzdových nákladů minimální.
- ✧ Efektivita využívání pracovníků se celkově v instituci zlepšuje.<sup>9</sup>

#### Nevýhody:

- ✧ Povyšování pracovníků na lepší pozici i přesto, že nemají dostatečné předpoklady pro danou funkci a tím pádem na práci nestačí, tzv. Peterův princip/zákon.
- ✧ Soupeření mezi pracovníky o povýšení na určitou pozici může vést ke snížení morálky na pracovišti a k narušení mezilidských vztahů.
- ✧ Neschopnost přijmout nové nápady, myšlenky a přístupy zvenčí.<sup>10</sup>

Mezi hlavní **vnější zdroje** patří:

- ✧ Pracovní síly na trhu práce, které označujeme jako volné (nezaměstnaní evidovaní na úřadu práce).
- ✧ Čerství absolventi škol, popř. jiných institucí, které připravují mládež na budoucí povolání.
- ✧ Pracovníci jiných organizací, kteří hodlají změnit současného zaměstnavatele nebo které nabídka určité organizace přiměje k tomuto rozhodnutí.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 129

<sup>9</sup> tamtéž, s. 130

<sup>10</sup> tamtéž, s. 130



### Výhody:

- ✧ Škála schopností a talentů je širší a v určitých případech i dokonalejší mimo organizaci, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.
- ✧ Organizace je obohacena o nové názory, zkušenosti, poznatky apod., které do ní vnesou právě noví lidé (lidé zvenčí).
- ✧ Ve většině případů je levnější a jednodušší (a také rychlejší) získat požadované vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenčí, než je vychovávat a utvářet k obrazu svému v organizaci.<sup>12</sup>

### Nevýhody:

- ✧ Hledání a následné hodnocení a přijetí uchazečů je obtížnější a hlavně nákladnější, jelikož musíme vynakládat více prostředků na inzerci, která je v současné době dosti drahá.
- ✧ Adaptace a orientace je delší a v souvislosti s ní hrozí, že pracovník se s danou pozicí dostatečně neztotožní a tím pádem nebude spokojen jak on, tak i organizace.
- ✧ Mohou se vyskytnout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikovaní či oprávnění získat obsazované místo a místo nich je přijat cizí člověk. S tímto problémem se mohou dostavit následné rozepře mezi zaměstnanci, což může způsobit organizaci velké nepříjemnosti.<sup>13</sup>

#### **3.2.1.      *Proces získávání pracovníků a jeho kroky***

K tomu, aby byl proces získávání pracovníků co nejefektivnější, je zapotřebí perfektně znát jak celou oblast personalistiky, tak i povahy jednotlivých pracovních míst. Pomoci si můžeme analýzou pracovních míst a předvídáním, zda dojde k uvolňování či vytváření nových pracovních míst. Veškeré tyto činnosti jsou součástí personálního plánování. Samotný proces získávání pracovníků se skládá z několika, na sebe navazujících, kroků.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 130

<sup>13</sup> tamtéž, s. 131

<sup>14</sup> tamtéž, s. 131

### *3.2.1.1. Identifikace potřeby získávání pracovníků*

Musí vycházet z plánů organizace, které jsou základem pro odhadování počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků, kteří by byli schopni pokrýt potřebu pracovníků v organizaci. Tato analýza je prováděna personalisty. Samotná identifikace potřeby pracovníků musí probíhat před realizací vlastního získávání pracovníků, a to s velkým časovým odstupem. V souvislosti s touto problematikou je potřeba se zabývat také periodickými prognózami potřeby nových pracovníků, a v této souvislosti i soustavnou analýzou stavu a pohybu pracovníků organizace (náhrada za pracovníky, odcházející do důchodu, z organizace nebo na jiná pracovní místa v organizaci). Pokud pracovníci přecházejí k jinému zaměstnavateli, tak je tato situace řešena již při uzavírání pracovní smlouvy, a to výpovědní lhůtou nebo dohodnutým termínem odchodu, tzn. zaměstnavatel je na tento druh odchodu relativně připraven.<sup>15</sup>

### *3.2.1.2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa*

„Abychom věděli koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve znát všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka“. Samozřejmostí je aktuálnost těchto informací. Pokud víme, že některé údaje neodpovídají realitě, je potřeba provést novou analýzu obsazovaného pracovního místa.

Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa se posléze uvádějí v nabídce zaměstnání (inzerátech) a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv. Tudíž je vhodné, aby tyto údaje byly stručné, jasné a vystihující. Charakteristikami se pak zabývají personalisté ve fázi předvýběru či v procesu výběru pracovníků a je na ně brán velký zřetel.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 132

<sup>16</sup> tamtéž, s. 132

### 3.2.1.3. Zvážení alternativ

„Celý proces řízení lidských zdrojů klade důraz na hospodaření s pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce“. Proto je potřeba ještě před samotným procesem získávání pracovníků zvážit jednotlivé alternativy, které se nám v dané situaci nabízejí:

- ✧ „Zrušení pracovního místa.
- ✧ Rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné.
- ✧ Pokrytí práce formou přesčasů.
- ✧ Pokrytí práce formou částečného úvazku či dočasného pracovního poměru.
- ✧ Pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti.
- ✧ Pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací apod.).
- ✧ Práce vyžaduje plný úvazek“.

Pokud zvážíme všechny alternativy a dojdeme k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek, popřípadě částečný úvazek či formu dočasného pracovního poměru, v procesu získávání pracovníků pokračujeme. Jestliže zvolíme jednu z těchto tří možností, je potřeba počítat s tím, že nás toto rozhodnutí bude ovlivňovat v dalších krocích při získávání i výběru pracovníků (např. metody získávání či kritéria výběru).<sup>17</sup>

### 3.2.1.4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Popis a specifikace pracovního místa jsou velmi často považovány za dosti složité procesy. Představují požadavky na schopnosti pracovníka, který by měl na nabízené pracovní místo nastoupit a hodnotí, zda uvedená kritéria splňuje. Ve většině případů uchazeči o zaměstnání disponují určitými znalostmi, se kterými vystupují na trhu práce a je nutno určit, zda tyto znalosti jsou pro dané pracovní místo dostačující.

Bohužel se na tomto trhu vyskytují v menší míře či dokonce jen vzácně. Je potřeba si uvědomit, zda budeme uvádět úplný popis pracovního místa a všech požadavků na pracovníka nebo pouze stručný nástin. V prvním případě může dojít k tomu, že se opticky rozšíří okruh úkolů a povinností i požadavků a toto by mohlo odradit i jinak velmi vhodné potencionální uchazeče s dosti významným rozvojovým potenciálem.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 133

Musíme tedy určit, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby o místě reálně vypovídaly a tím pádem poskytly potenciálnímu uchazeči pravdivý obraz o náplni práce na obsazovaném pracovním místě. Dále je potřeba rozhodnout, jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě. Nejdůležitější charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa pro potřeby získávání a výběru pracovníků stanovíme na základě povahy pracovního místa a také dle priorit útvaru či týmu, v němž se obsazuje volné pracovní místo. V neposlední řadě je potřeba brát v úvahu také priority organizace. Nemělo by se zapomenout na tyto body popisu pracovního místa:

- ✧ „Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.
- ✧ Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník zodpovědný.
- ✧ Místo výkonu práce.
- ✧ Možnost školení a vzdělávání při výkonu práce.
- ✧ Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky“. <sup>18</sup>

Co se týče specifikace pracovního místa, zde je potřeba klást důraz na nejdůležitější z následujících požadavků na pracovníka:

- ✧ „Vzdělání a kvalifikace.
- ✧ Dovednosti a schopnosti.
- ✧ Pracovní zkušenosti.
- ✧ Charakteristiky osobnosti“. <sup>19</sup>

Výše zmíněné požadavky na pracovníka bychom si měli pro účely získávání a výběru pracovníků roztrždit na:

- ✧ Nezbytné (nemůžeme z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě, jsou velmi důležité a rozhodující v rámci obsazované pozice).

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 133-134

<sup>19</sup> tamtéž, s. 134

- ✧ Žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale určitým způsobem jsou vítané a přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné, aby zaměstnavatel pracovníka vzhledem k těmto požadavkům zaučil a vzdělal).
- ✧ Vítané (nejsou důležité pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, činí jej flexibilnějším a přizpůsobivějším v rámci budoucích plánů v organizaci).
- ✧ Okrajové (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadno možné je zajistit jinak, např. externí spoluprací apod.).<sup>20</sup>

V nabídce zaměstnání je vhodné uvést veškeré nezbytné požadavky na pracovníka a vybrané požadavky žádoucí, popřípadě vítané. V uvedeném hierarchickém pořadí uplatňujeme tyto požadavky u předvýběru pracovníků a poté ve výběru pracovníků, čímž se nám obě dvě činnosti značně zjednoduší. Při rozhodování o samotném výběru pracovníků však přece jen přihlížíme k tomu, zda uchazeč vyhovuje celé škále požadavků a ne pouze jednomu, např. vzdělání. Právě toto rozhodnutí je důležité v rámci organizace z toho důvodu, že vypovídá o tom, jak efektivní bude získávání pracovníků, protože obsah informace, kterou organizace poskytuje potenciálním uchazečům, může výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání.<sup>21</sup>

I přesto, že budeme mít stanoveny detailní požadavky na pracovníka, je důležité, aby se případní zájemci o naši nabídku dozvěděli a naše snaha nebyla zbytečná. Proto je potřeba správně vybrat skupiny zájemců, které budeme o volném pracovním místě informovat. Také je zapotřebí vybrat vhodné komunikační kanály, jejichž prostřednictvím se o pracovní příležitosti dozví ti správní lidé. Jedním z hlavních cílů je, aby zdroje a cesty k nim byly zvoleny tak, aby při vynaložení co nejmenších nákladů vedly k získání co největšího množství kvalitních zájemců o práci.<sup>22</sup>

#### 3.2.1.5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů*

V tomto kroku se organizace rozhoduje, zda při získávání pracovníků se zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, či zda tyto zdroje bude kombinovat.

<sup>20</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 134

<sup>21</sup> tamtéž, s. 134-135

<sup>22</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1993. s. 262

Pokud jde o vlastní identifikaci zdrojů pracovních sil, pak získávání informací o vnitřních zdrojích je mnohem snadnější, jelikož veškerými informacemi o pracovnících i o pracovních místech organizace disponuje. Dále víme s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod. Poněkud obtížnější je získávání informací o velikosti a struktuře pracovních zdrojů mimo organizaci, musíme vynaložit určité úsilí, díky kterému tyto údaje získáme. Mnohdy jsou s tímto spojené i finanční náklady, které jsou pro organizaci další starostí navíc. Stejně tak je obtížné získávání informací o uchazečích o zaměstnání, přicházejících zvenčí.<sup>23</sup>

#### 3.2.1.6. *Volba metod získávání pracovníků*

Rozhodnutí o tom, kterou metodu zvolíme, musí vycházet z toho, že je potřeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a vyvolat v nich zájem o danou nabídku. Volba metod získávání pracovníků závisí také na tom, zda budeme pracovníky hledat v rámci vnitřních zdrojů, či se poohlédneme po potenciálním pracovníkovi z vnějších zdrojů. Co se týče volby metod, je potřeba také zvážit, jaké požadavky pracovního místa klademe na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.

Mezi metody, které se používají nejčastěji, se řadí tyto:

- ✧ ***Uchazeči se nabízejí sami*** – organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, prestižní a dobře placenou práci a zároveň zaměstnancům nabízejí zajímavou personální a sociální politiku atd., používají relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim tedy nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou, tudíž dělají ten první krok. Výhodou této metody je, že se výrazně snižují či eliminují náklady na inzerci, které jsou v dnešní době nemalé. Na druhé straně má však řadu nevýhod. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách a požadavcích organizace. Nesmíme zapomenout také na to, že při tomto způsobu získávání pracovníků firmy nemají možnost výběru, jsou odkázány pouze na osoby, které ji osloví a mezi nimi se nemusí vyskytovat tak

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 135

kvalifikovaný člověk, jakého organizace potřebuje. V tomto případě buď nebude vyvíjet další aktivitu a přijme nejlepšího uchazeče, který organizaci oslovil a dále si jej zaučí dle svých představ, nebo bude hledat firma sama.<sup>24</sup>

Jednou z možností, jak lze zapříčinit zvýšení počtu „příchozích“ zájemců do organizace je uspořádání „dne otevřených dveří“, zvláště jsou-li k návštěvě a k seznámení s činností organizace pozváni i studenti.<sup>25</sup>

- ✧ ***Doporučení stávajícího pracovníka organizace*** – je také jednou z pasivních metod získávání pracovníků. V tomto případě je nutné vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni i o jeho povaze. Výhodou jsou jistě nižší náklady na získávání pracovníků a skutečnost, že uchazeči bývají zpravidla vhodní jak po odborné stránce, tak svými osobnostními charakteristikami, protože stávající pracovník organizace si samozřejmě nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby a být zodpovědný za případné problémy, které by tímto „zapříčinil“. Nevýhodou je opět omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů, ale i nebezpečí vytváření určitých kliček v organizaci, které by mohli využít stávající pracovníci ke svému prospěchu. Nejlepší způsob použití této metody je v případě, kdy organizace potřebuje obsadit odpovědnější pracovní funkce, tedy v situaci, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení.<sup>26</sup>

Množství i kvalitu podávaných doporučení lze zvýšit vhodnou stimulací zaměstnanců. Tato stimulace může být buď ve formě finančního přilepšení k platu, věcného daru apod.<sup>27</sup>

- ✧ ***Přímé oslovení vyhlédnutého jedince*** – je jednou z metod, která klade určité nároky na vedoucí pracovníky (tedy co se týče personální práce). Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, je pro svého zaměstnavatele přínosem, stal se známým apod. V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou, aby jej získal pro své účely. Mezi výhody patří to, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu, jelikož

---

<sup>24</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 135-136

<sup>25</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1993. s. 263

<sup>26</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 136

<sup>27</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1993. s. 265

jsou sledováni delší dobu a během ní by měly být známy a viděny určité výsledky, které jej zviditelní a rozhodnou. Metoda je operativní a tím pádem firma ušetří za drahé inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí. Nevýhody představuje možnost zhoršení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme odlákat pracovníky i to, že takto oslovený pracovník si začne více uvědomovat svou cenu a často licituje o pracovních podmínkách, zejména o odměně a tím pádem může podnik stát nemalé peníze. Metoda se používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce, kdy je potřeba najít pracovníka se zkušenostmi a praxí. Výjimkou ale není použití této metody při získávání pracovníků pro dělnická zaměstnání. Ve větší míře ji používají majitelé malých podniků, zejména v prvních fázích existence podniku. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince bývá také závěrečnou fází některých dalších metod (doporučení stávajícího pracovníka, spolupráce se vzdělávacími institucemi, sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod.), kdy si v podstatě v rámci těchto metod pracovníka vytipujeme a následně tedy oslovíme.<sup>28</sup>

- ✧ **Vývěsky** (v organizaci nebo mimo ni) – jsou relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků. Vývěsky bývají většinou umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci, např. u hlavního vchodu v podniku. Pokud má organizace zájem o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace, tudíž blízko vrátnice, informací apod. Rozsah údajů o pracovním místě může být různý, většinou však bývá uveden dosti podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče, aby bylo zcela jasné, koho organizace hledá. Bývá také uváděn termín, v němž se mají uchazeči přihlásit a informace, kde se mají přihlásit, popř. na koho se obrátit. Výhodami jsou při této metodě především nižší náklady. Dále je také považována za výhodu skutečnost, že k potenciálním uchazečům se dostává dosti obsáhlá informace k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo mají či nemají ucházet, tzn. zda na uvedenou pozici splňují všechny požadavky, jestli jim vyhovují nabízené podmínky atd. Naopak jasná nevýhoda

---

<sup>28</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 136-137



je v tom, že vývěsku zaznamenávají pouze lidé, kteří se k ní dostanou a všimnou si jí, tudíž osloví omezený počet potenciálních uchazečů, zpravidla jen z nejbližšího okolí organizace. Není tedy příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí. Ti by se o vývěsce mohli dozvědět pouze v případě, že by měli v organizaci někoho známého a ten by jej na tuto možnost upozornil, případně při pracovní schůzce v daném podniku. Z tohoto důvodu existuje varianta vývěsek a tou jsou poutače umístěné tak, aby si jich veřejnost všimla. Poutače informují jen velmi jednoduše s tím, aby potenciální uchazeče přiměla k vyhledání dalších informací, např. na vývěsce nebo přímo v organizaci.<sup>29</sup>

- ✧ ***Letáky vkládané do poštovních schránek*** – obyvatelům v určitém území, ať už prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací, poskytujících tyto služby nebo pro tyto účely určených. Jedná se o aktivnější metodu získávání, než jsou vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace, protože si jí všimnou, i kdyby nechtěli. Výhody jsou podobné jako u vývěsek i když jde pochopitelně o metodu o něco dražší, jelikož nám vzrostou náklady na tisk, roznos apod. Plusem je jistě i fakt, že se nabídka dostane do rukou více méně všech rezidentů daného území. Tuto metodu je vhodnější použít pro získávání méně kvalifikovaných pracovníků, výběru kvalifikovanějšího pracovníka, např. vedoucího, je lepší věnovat více úsilí. Efektivnost této metody dost závisí na množství různých jiných letáků, které se vkládají do poštovních schránek (čím je jich více, tím je větší pravděpodobnost, že adresát nechá nabídku bez povšimnutí a úsilí, vynaložené na tuto metodu, je zbytečné). V zahraničí jde o relativně často používanou metodu získání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou (sezónní) práci, kdy se tyto vylepené inzeráty objevují i v České republice.<sup>30</sup>

- ✧ ***Inzerce v tisku (ve sdělovacích prostředcích)*** – patří dle většiny autorů mezi nejobvyklejší a nejpoužívanější metody přilákání uchazečů. Za sdělovací prostředky považujeme tiskoviny, včetně odborných periodik, ale stále častěji rozhlas, televizi či internet. Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž má organizace sídlo nebo na území celého státu. Při hledání méně kvalifikované

---

<sup>29</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 137

<sup>30</sup> tamtéž, s. 137-138

pracovní síly se spíše využívá místních či regionálních sdělovacích prostředků, špičkové specialisty málo se vyskytujících povolání lze hledat i prostřednictvím inzerátů, uveřejněných v zahraničí. Výhodou je především rychlost, s jakou se informace dostane k adresátovi, o volném místě se dozví mnohem větší množství lidí, než při jiných metodách získávání pracovníků, tudíž lze říci, že tato metoda je velmi efektivní. Za nevýhodu lze považovat převážně cenu a z ní vyplývající snahu o její minimalizování i na úkor efektivnosti inzerátu (tím je myšlena skutečnost, že cena bývá dosti vysoká a z tohoto důvodu se firmy snaží své inzeráty zadávat co nejkratší, což v mnoha případech je na úkor efektivnosti uvedeného inzerátu a tím může dojít ke zkreslení některých kritérií, popř. vynechání důležitých požadavků apod.).<sup>31</sup>

- ✧ ***Spolupráce se vzdělávacími institucemi*** – je metodou, která je v přímém spojení organizace se vzdělávacími institucemi, jako jsou učiliště či odborné školy. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí, připravujících mládež na dělnická povolání a zajišťuje si tak přísun manuálních pracovníků po vyučení. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání, kterým je např. během studia nabídnuta praxe a zaučení a po vystudování hlavní pracovní poměr v již známém prostředí. Existují možnosti, jak si do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta (různé smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií, které mohou obsahovat i požadavek žádoucího profilování studenta, např. pomocí vhodného výběru volitelných předmětů, tématu diplomové práce apod.). Jako hlavní výhodu lze zmínit to, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa a tím pádem ulehčuje organizaci práci. Ta je navíc podrobněji informována o profilu studia a ví, jaká je zhruba paleta znalostí vhodného studenta či absolventa příslušné školy. Při některých formách spolupráce má organizace také možnost vyhlédnutého studenta důkladněji poznat, má o něm více informací, než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání, jelikož může pro ni částečně vykonávat danou profesi např. v rámci praxe. Nevýhoda v této metodě je spatřována především v sezónnosti nástupu absolventů do zaměstnání a nemožnost operativně

---

<sup>31</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 138

obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku, jelikož většina z nich ukončí svá studia v období května-června a najednou je na trhu velké množství osob, hledajících zaměstnání. Někdy se to řeší tak, že uvolněná místa jsou dočasně obsazena do doby, než bude moci nastoupit absolvent školy, což vede k dalším administrativním činnostem navíc. Pokud se jedná o situaci, kdy je známo, že se v dohledné budoucnosti místo uvolní, zařazuje se absolvent školy do různých forem vzdělávání pracovníků v organizaci, přičemž se velmi často používá rotace práce.<sup>32</sup>

- ✧ **Spolupráce s odbory** – se využívá v zemích s odborovou tradicí a dobře organizovanými odborovými svazy, které hájí práva zaměstnanců. Podmínkou je, aby příslušný odborový svaz měl vlastní informační systém a fungující spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných. Tato metoda má výhodu v tom, že udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory a kromě toho do značné míry zajišťuje, že uchazeč bude mít požadovanou kvalifikaci a znalosti, případně také informace o organizaci. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru z řad potenciálních uchazečů.<sup>33</sup>
- ✧ **Spolupráce s odborníky** – je nepříliš často využívanou metodou. Vhodnou metodou při získávání špičkových odborníků je využívání informačních systémů různých sdružení odborníků, stavovských organizací, vědeckých společností apod. Jako výhodu lze zmínit to, že organizace, která použije těchto služeb, si může být jistá, že všichni vyhlédnutí jedinci jsou odborně způsobilí, jelikož práce odborníků je v tomto případě kvalifikovaná. Dá se také říci, že se jedná o poměrně levnou metodu, daleko levnější než např. umístění inzerátu v rádiu či televizi a uvedené instituce většinou ochotně spolupracují. Nevýhodou je poněkud obtížnější získávání odborníků, jelikož ti jsou zpravidla zaměstnání a chceme-li je získat, musíme jim nabídnout výhodnější podmínky a zajímavější práci, než jaké měli dosud, případně se zaměřit na danou firmu, která tyto odborné informace poskytuje, zde je ovšem opět riziko větších nákladů za poskytnutí jejich služeb.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 138-139

<sup>33</sup> tamtéž, s. 139

<sup>34</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 139

- ✧ ***Spolupráce s úřady práce*** – které jsou popisovány jako orgány, sloužící nejen osobám, hledajícím zaměstnání, ale i organizacím, hledajícím pracovníky, a to za velmi výhodných podmínek. Jasnou výhodou je jistě cena této metody, která je minimální, ne-li nulová, jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak i pro organizaci, a to z toho důvodu, že úřady práce jsou pro tuto činnost zřizovány. Další výhodou je i to, že úřady práce samy zajišťují potřebné informace o uchazeči, samy mohou zajistit jakýsi předběžný výběr, poskytnout materiály uchazeče, tudíž organizaci značně usnadňují práci. V některých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka, kterého přijme z evidence úřadu práce. Jako nevýhodu lze uvést omezený výběr z uchazečů (především těch kvalifikovanějších), registrovaných na úřadech práce, jelikož v dnešní době se lidé snaží do poslední chvíle s nezaměstnaností určitým způsobem bojovat (tzn. hledají zaměstnání všemi možnými cestami) a evidenci na úřadu práce vidí jako poslední možnost. Do značné míry bývají v evidenci osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné.<sup>35</sup>
- ✧ ***Využívání komerčního zprostředkovatele*** – s sebou přináší výhodu ve formě znalosti trhu práce a ve většině případů i vlastní databázi potenciálně vhodných jedinců. Dále mohou komerční subjekty nabídnout zkušenosti s formulováním efektivních inzerátů a nabídek zaměstnání, nebo nabídnout služby, které zlepšují proces výběru pracovníků, který provádí organizace sama. Tato metoda má ovšem také řadu nevýhod, a to především cenu za poskytnuté služby. Komerční instituce se snaží maximalizovat svůj zisk a ne vždy tomu odpovídá kvalita a spolehlivost jejich služeb a hrozí nebezpečí nalezení a přijetí ne zcela vhodného pracovníka. Často zprostředkovateli chybí zpětná vazba od organizace, jelikož se mnohdy ani nedozví, jak jím doporučený uchazeč splnil představy organizace, či jak se v ní osvědčil. To vše má pochopitelně dopad na kvalitu jejich služeb a pokud nevědí, co by měli zlepšit, tak daný problém neřeší. Pokud komerční zprostředkovatelé inzerují, zpravidla v jejich inzerátech vystupuje jejich klient anonymně, což představuje pro potenciálního uchazeče určitou nevýhodu, jelikož netuší, zda nejmenovaná firma je spolehlivá

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 139-140

a má dobré jméno na trhu. Podnikání v tomto oboru je velmi lukrativní, a proto je potřeba být opatrný a snažit se vyhnout neseriózním institucím a institucím pochybné odborné úrovně, které poskytují své služby pouze za účelem zisku a výběr uchazečů (např. kvalitu výběru) ve své podstatě neřeší.<sup>36</sup>

- ✧ *Využívání internetu, elektronické získávání pracovníků* – je v současné době velmi rozšířené, a to ať už organizace samy na různé pracovní servery umístí své inzeráty, nebo zde jedinci sami hledají patřičné zaměstnání. Výhodou je nízká cena, operativnost i možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na uchazeče. Nabídka pracovních míst je denně aktualizována, tudíž místo, které je během krátké doby obsazené, je ihned staženo. Nevýhodou je zatím ještě fakt, že internet nevyužívají všechny generace v takové míře, aby i starší občané byli schopni si vyhledat práci pomocí internetu. Ovšem na druhou stranu je dobré, že se v nabídkách zaměstnání umějí orientovat osoby, spadající do mladší a střední generace, které jsou v dnešní době nejrozšířenějšími skupinami aktivně pracujících.<sup>37</sup>

### 3.3. Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je definován mnoha způsoby. Uveden je následující způsob, kdy „úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, nalezených během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil možným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 140-142

<sup>37</sup> tamtéž, s. 142

<sup>38</sup> tamtéž, s. 166

O výběru lze také říci, že se jedná o proces, při kterém se na základě informací, které se organizaci podařilo získat o uchazečích o zaměstnání, rozhoduje, kterému z nich skutečně zaměstnání nabídne. Výběru velmi často předchází tzv. předběžný výběr, tzn. vyloučí se zjevně nekvalifikovaní zájemci ještě dříve, než organizace přikročí ke shromažďování dalších informací (které by měly být podrobnější) o těch, kteří stanovená kritéria alespoň částečně splňují.<sup>39</sup>

Výběr tedy musí brát v úvahu komplexní charakteristiky uchazeče (tzn. nejen odborné, ale i osobnostní), jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu. Posuzuje se způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě, zda je např. schopný odolávat stresovým situacím, zvládat větší množství práce apod. Je tedy nutné přesně specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a nakonec najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje a bude schopen řádně plnit úkoly a plány organizace.<sup>40</sup>

„Při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. O výběru můžeme hovořit jako o etapě, kdy rozhodneme o tom, který z uchazečů nejlépe vyhovuje našim požadavkům. Při výběru uchazeče existuje několik etap, přičemž nemusíme absolvovat všechny najednou“.<sup>41</sup>

### **3.3.1.      *Fáze výběru pracovníků***

Rozlišujeme dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.

---

<sup>39</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1993. s. 309

<sup>40</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 166

<sup>41</sup> tamtéž, s. 166-167

**1. předběžná fáze** – začíná tím, že v organizaci se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Okamžitě musí následovat tři kroky, charakterizující tuto fázi:

- ✧ Definuje se příslušné pracovní místo a stanoví se základní pracovní podmínky. Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno, jelikož je základem pro úspěšný výběr pracovníka.
- ✧ Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa), aby byl odolný vůči stresovým situacím, které daná pozice s sebou přináší apod.
- ✧ Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným a vyhrál výběrové řízení. Tyto požadavky se – často ve stručnější podobě – stávají součástí nabídky zaměstnání v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii, uplatňovanými při výběru pracovníků (personalisté alespoň vědí, podle čeho vyberou kandidáty do dalších kol). Míra jejich plnění rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče, tudíž je důležité tento krok nepodcenit.<sup>42</sup>

**2. vyhodnocovací fáze** – následuje po předběžné s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Také tato fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není potřeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. Vše závisí na povaze pracovního místa (charakteru a obsahu práce) a kvalifikovanosti práce na něm, na množství uchazečů, na významu tohoto místa pro organizaci, na zvyklostech, panujících v organizaci apod. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít pouze jeden z nich. Rozhodnutí o množství použitých metod závisí na povaze pracovního místa. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod). Obvykle jde o následující:

---

<sup>42</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 173-174

- ✧ Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů, které uchazeč předloží včetně životopisu.
- ✧ Předběžný pohovor, doplňující některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech. Měl by upřesnit veškeré nejasnosti.
- ✧ Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center.
- ✧ Výběrový pohovor.
- ✧ Zkoumání referencí např. od bývalých zaměstnavatelů.
- ✧ Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- ✧ Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- ✧ Informování uchazečů o rozhodnutí.

„Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že buď uchazeče necháme absolvovat všechny kroky, které jsme pro příslušné pracovní místo zvolili (tzv. komplexní posuzování neboli kompenzační přístup), nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty, jejichž výsledky v tomto kroku nebyly dobré (vyřazovací postup). Stále častěji se však uplatňuje smíšený (hybridní) postup, kdy část postupu má vyřazovací a část kompenzační charakter“.<sup>43</sup>

### 3.3.2. *Metody výběru pracovníků a jejich použití*

Co se týče výběru pracovníků, máme následující metody a jejich charakteristiky:

- ✧ **Dotazník** – zpravidla jej vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. V poslední době se stále více vyskytují elektronické dotazníky. Pokud je vyplněn pravdivě a správně, má vysokou vypovídací schopnost.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007, str. 174

<sup>44</sup> tamtéž, s. 175



- ✧ **Zkoumání životopisu** – patří rovněž mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Je samozřejmé, že personalisté se v životopise soustředují v první řadě na informace, vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Proto je vhodné být při psaní životopisu důsledný a uvést každou vykonávanou práci, která by mohla např. rozhodnout o přijetí. Jde o univerzální metodu, která má za úkol vybrat vhodné uchazeče do případného dalšího kola výběrového řízení.<sup>45</sup>
- ✧ **Testy pracovní způsobilosti** – tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření, validity a spolehlivosti. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků, které mají buď vypovědět o povaze testovaného člověka, případně o předpokladech k výkonu dané činnosti. Nejčastější testy jsou následující:
  - a) *Testy inteligence* – „mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.). Testy schopností se používají k hodnocení existujících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují“.
  - b) *Testy znalostí a dovedností* – mají prověřit hloubku znalostí (např. o oboru, činnosti) či ovládání odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce, popř. řeší smyšlenou konfliktní situaci a cílem je zde posoudit, zda je schopen pružně reagovat, vést kolektiv, učinit rozhodnutí apod.
  - c) *Testy osobnosti* – představují skupinu testů psychologického rázu. Mají za úkol ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 175

uzavřený apod. Tyto testy je vhodné dělat na takových pozicích, kde je důležité, aby člověk nebyl psychicky labilní apod.

*d) Skupinové metody výběru pracovníků* – simulace řešeného problému či hraní určité role. Uchazeči o zaměstnání předkládají svá řešení (tzn. co by oni sami v dané situaci dělali), argumentují pro ně a obhajují je před ostatními uchazeči a podle toho jsou posuzováni nebo argumentují na řešení personalistů. V rámci těchto metod se může projevit týmový hráč, dobrý vedoucí týmu atd. Tyto metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí a na místa vedoucích pracovníků.<sup>46</sup>

- ✧ **Assessment centre** – „je komplexní diagnosticko-výcvikový program, založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál“. Podoba assessment centre, jeho obsah a základní charakteristika musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které je toto místo nabízeno. Tato metoda je sice nákladnější, ovšem tím, že bývá podrobnější a rozsáhlejší, zaručuje větší efektivnost výběru pracovníků.<sup>47</sup>

„Rozsah činností, které může assessment centre vytvořit, zahrnuje: pracovní simulace (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí), skupinová cvičení a diskuse, psychologické testy, rozhovory, sebehodnocení a hodnocení kolegů“.<sup>48</sup>

- ✧ **Výběrový pohovor** – je jednou z nejpoužívanějších a nejvhodnějších metod výběru pracovníků, prakticky bývá vždy součástí přijímacího řízení. Většinou následuje po některé z výše uvedených metod. Bývá rozhodujícím prvkem celého přijímacího řízení. Musí být dobře připraven, má tři hlavní cíle:

1. Získat upřesňující a hlubší informace o uchazeči, které mohou být v rámci životopisu či dotazníku neúplné. Zaměřuje se také na jeho očekávání a pracovní cíle.

---

<sup>46</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 175-177

<sup>47</sup> tamtéž, s. 177-179

<sup>48</sup> FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 2002. s. 118.

2. Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní – je potřeba, aby uchazeč měl reálnou představu o práci na obsazovaném pracovním místě, aby věděl o místu výkonu práce, pracovní době, platovém ohodnocení apod.
3. Posoudit osobnost uchazeče, tzn. využít znalostí např. verbální a neverbální komunikace.<sup>49</sup>

V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, a to „*založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem*“ a vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi.

Výběrový pohovor může mít různé podoby:

**1. podle množství a struktury účastníků:**

- a) *Pohovor 1+1* – uchazeč a představitel organizace. Posuzování musí být subjektivní, panuje při něm otevřenější atmosféra. Je vhodné jej použít při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.
- b) *Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)* – kdy tato komise bývá tvořena 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Členové panelu si předem dohodnou své role při rozhovoru, popř. si rozdělí oblast otázek, na které se budou ptát. Tento typ rozhovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče, toho však tento typ pohovoru obvykle více stresuje než pohovor 1+1. Je vhodný při obsazování jakýchkoliv, především náročnějších pracovních míst. Alespoň se při něm prokáže schopnost odolávat vůči stresu, schopnost komunikace před více osobami aj.
- c) *Postupný pohovor* – je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Tzn. že uchazeč je méně stresován a posuzovatelé mají alespoň více subjektivních názorů, o kterých postupně diskutují a obhajují své pro

---

<sup>49</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 179

a proti. Ovšem na druhou stranu je tento typ pohovoru pro uchazeče časově náročnější a únavnější.

- d) *Skupinový (hromadný) pohovor* – na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se např. pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů. Na druhé straně nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich, umožňuje některým uchazečům přece jen poněkud uniknout pozornosti a je náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele.<sup>50</sup>

## 2. *podle obsahu a průběhu:*

- a) *Nestrukturovaný (volně plynoucí) rozhovor* – obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. V tomto případě je složitější srovnat způsobilosti uchazečů, tento pohovor jim nedává stejnou šanci a navíc umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům. V rámci tohoto pohovoru hrozí nebezpečí, že se komunikace stočí k otázkám, které jsou mnohdy až příliš osobní. Problémem je, že je citlivý na tzv. haló efekt (první dojem, který uchazeč vyvolá, ovlivňuje celou podobu pohovoru a samozřejmě i posuzování uchazeče). Na druhou stranu umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.<sup>51</sup>
- b) *Strukturovaný (standardizovaný) pohovor* – obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány a vše se striktně dodržuje. Pohovor je standardizován, jedny a ty samé otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo a k posouzení odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Tento typ pohovoru je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých, pro posouzení uchazeče nezbytných, skutečností a zároveň snižuje rozdíly

---

<sup>50</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 179-180

<sup>51</sup> tamtéž, s. 180

v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Strukturovaný pohovor musí být dokumentován a všechny materiály s ním související musejí být archivovány. To umožňuje čelit případným stížnostem, ale i zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat celý proces výběru. Za nevýhodu lze považovat náročnější a zdlouhavější přípravu a také fakt, že posouzení osobnosti uchazeče je poněkud obtížnější.<sup>52</sup>

- c) *Polostrukturovaný pohovor* – „se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Používají se obě dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Ve druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci musejí být všechny stanovené cíle splněny. Může sledovat i linii otázek, které sice nebyly plánovány, ale vyplynou ze situace a přinášejí užitečné informace. Strukturované a nestrukturované složky pohovoru se mohou prolínat, je vymezen pouze celkový čas pohovoru“.<sup>53</sup>

Při pohovoru je vhodné vyvarovat se chyb, které pracovníci, pověřeni vedením rozhovorů dělají. Navíc v případě, že nejsou správně připraveni a nedávají rozhovoru pevnější logickou strukturu, uchylují se k nevhodným praktikám, kterými jsou:

- a) *Přeceňování negativních informací* – uchazeč je odmítnut na základě zjištění velmi malého počtu informací.

---

<sup>52</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 180

<sup>53</sup> tamtéž, s. 180-183

- b) *Předpojatý přístup ke kladení určitých otázek* – nutkání vedoucích pracovníků ptát se více na otázky, které většinou s pracovní pozicí nesouvisejí.
- c) *Uplatnění předsudků* – dospění vedoucího pracovníka k chybným závěrům, pokud své soudy zakládá na předsudcích. Zde je potřeba dát si pozor, aby výsledek pohovoru neskončil výsledkem, jež by byl právně napadnutelný (převážně, pokud by uchazeč spadl do některé z chráněných skupin).
- d) *Neschopnost získat relevantní informace* – zpravidla díky nedostatku údajů, které jsou podstatné pro posouzení schopností a vědomostí uchazeče může vést k tomu, že se tazatelé budou při pohovoru spoléhat na méně relevantní informace.
- e) *Rozdílné posuzování informací* – pracovník, přijímající uchazeče, může v tomto případě věnovat větší pozornost určitým vlastnostem uchazeče oproti ostatním.
- f) *Přikládání příliš velké váhy neverbálním projevům uchazeče* – snaha uchazeče udělat dobrý dojem na zaměstnavatele může být doplněna právě těmito projevy, které tímto vedoucího pracovníka ovlivňují a přitom nemusí mít souvislost s jeho schopností dobře vykonávat nabízenou práci.
- g) *Podléhání „kontrastnímu efektu“* – kandidáti, kteří přijdou na řadu po slabších uchazečích, se vedoucím pracovníkům zdají být ještě lepší, než ve skutečnosti jsou, což platí i opačně pro slabší kandidáty, kteří přijdou na řadu po výborných.
- h) *Příliš obsáhlé probírání záležitostí, které nemají k zaměstnání vztah* – tento postup může sloužit k podchycení zájmu uchazeče, může však znamenat nepříznivé ovlivnění schopností tazatele vybrat skutečně dobré uchazeče.

- i) *Bleskové utváření názorů o uchazečích* – vedoucí pracovník si mnohdy udělá názor na uchazeče již na úplném začátku pohovoru.<sup>54</sup>
- ✧ *Zkoumání referencí* – z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají, je také poměrně často používanou metodou výběru pracovníků. Je vhodné zvážit, zda je možno zjištěným informacím věřit a zda se daná osoba nesnaží uchazeče určitým způsobem poškodit apod.<sup>55</sup>
- ✧ *Lékařské vyšetření* – „se jako metoda výběru pracovníků používá v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Jedná se ovšem o metodu výběru, která je stále více považována za diskriminační“.<sup>56</sup>
- ✧ *Přijetí nejlepších pracovníků na zkušební dobu* – jedna z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, i když je velice nákladná a organizačně náročná. Základem je samotná práce v organizaci, při které mohou uchazeči o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Metoda spočívá v tom, že organizace přijme na zkušební dobu více vhodných uchazečů, kteří předtím úspěšně prošli sítí jiných metod výběru. Soustavným monitorováním výsledků jejich práce a pracovního chování určí toho nejlepšího, kterého si v pracovním procesu ponechají a ostatní ve zkušební době propustí.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1993. s. 330-332

<sup>55</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. s. 183

<sup>56</sup> tamtéž, s. 183

<sup>57</sup> tamtéž, s. 183-184

## 4. VLASTNÍ PRÁCE

---

### 4.1. Charakteristika Střediska volného času Lužánky

Středisko volného času Lužánky je školským zařízením pro zájmové vzdělávání. Co se týče rozdělení v rámci obchodních společností, jde o příspěvkovou organizaci s právní subjektivitou, jejímž zřizovatelem je Jihomoravský kraj. Tato organizace byla založena 15. května 1949 a od této doby nabízí každý den volnočasové aktivity dětem, mládeži a v posledních desetiletích i dalším zájemcům bez ohledu na věk. Obecně lze říci, že Lužánky zajišťují výchovnou, vzdělávací a rekreační činnost dětí, mladých lidí i dospělých – vytváří podmínky pro uspokojení zájmů v nejrůznějších oborech, od sportu po umělecké aktivity, od techniky a přírodních věd po společenskovědní obory. V tomto roce slaví 60. výročí od svého založení a mohou se pochlubit statusem nejstaršího zařízení pro volný čas v celé České (a dříve i Československé) republice.

Lužánky jsou nejen nejstarší, ale také nejrozsáhlejší organizací ve svém oboru, a to z toho důvodu, že se v minulém roce rozrostly již o jedenáctou pobočku. Svou činnost vykonávají v následujících centrech volného času:

- ✧ Lidická a Lávka (multimediální centrum), MČ Brno-střed,
- ✧ Lesná (bezbariérové centrum), MČ Brno-sever,
- ✧ Lata (centrum rodinných aktivit), MČ Žabovřesky,
- ✧ Lány a Labyrint (studio dramatické výchovy), MČ Bohunice,
- ✧ Linka a Lampa (centrum hudebních aktivit), MČ Starý Lískovec,
- ✧ Legato, MČ Kohoutovice,
- ✧ Lyska, MČ Nový Lískovec,
- ✧ Louka, MČ Vinohrady.

SVČ Lužánky jsou již devátým rokem pověřeny Radou Jihomoravského kraje organizováním všech postupových soutěží, přehlídek a předmětových olympiád na území celého Jihomoravského kraje, což jim zajišťuje jistou prestiž. Velmi úzce též spolupracují s brněnskými vysokými školami, zejména s JAMU a Masarykovou univerzitou. V rámci velmi úzké spolupráce právě s Masarykovou univerzitou, má SVČ Lužánky oficiální statut *Fakultního školského zařízení Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity v Brně*.



Za zmínku stojí také informace, že SVČ Lužánky se již několik let umísťují v anketě „Kdo hýbe Brnem“ TOP 100 Brno, vyhlášené Magistrátem města Brna a časopisem Brno Business, mezi stovkou nejvýznamnějších firem a institucí.

Financování této organizace vychází ze školského zákona, vyhlášky o zájmovém vzdělávání a ze zákona o rozpočtových pravidlech ÚSC, tzn. že finanční prostředky jsou získávány převážně z dotace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Jde zejména o prostředky na platy (tato dotace tvoří významnou část příjmové stránky rozpočtu). Mezi další zdroje příjmů patří:

- ✧ Příjmy z vlastní hlavní činnosti – zápisné, letní činnost, výukové programy, nabídka pro veřejnost a vzdělávací kurzy.
- ✧ Provozní příspěvek zřizovatele, tzn. Jihomoravského kraje.
- ✧ Granty a dotace od nejrozličnějších subjektů, obecních, státních i soukromých.

V roce 2007 se podařilo získat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu a díky tomu mohly být realizovány projekty „Školní vzdělávací program pro Vaši školu“ a „Vzdělávání rodičů na rodičovské dovolené a vznik mikroškoly v CRA Lata“.

Za zmínku stojí uvést, že SVČ Lužánky se snaží o maximální průhlednost svého hospodaření a z tohoto důvodu mají založen bankovní účet u Raiffeisenbank a. s., který je transparentní a je možné do něj kdykoliv nahlížet prostřednictvím internetu.<sup>58</sup>

#### **4.2. Zaměstnanci organizace**

Údaje o počtu zaměstnanců jsou detailně známy na základě výročních zpráv z let 2006 a 2007. Na základě těchto dat lze konstatovat, že v organizaci probíhala fluktuace zaměstnanců na všech pozicích. Podrobný průběh je zachycen v grafu č. 1.

Co se celkově pracovníků týče, v roce 2006 v SVČ Lužánky pracovalo 83 stálých zaměstnanců, 174 externích pracovníků a 664 dobrovolníků. Celkově se tedy na chodu této společnosti v roce 2006 podílelo 921 osob.

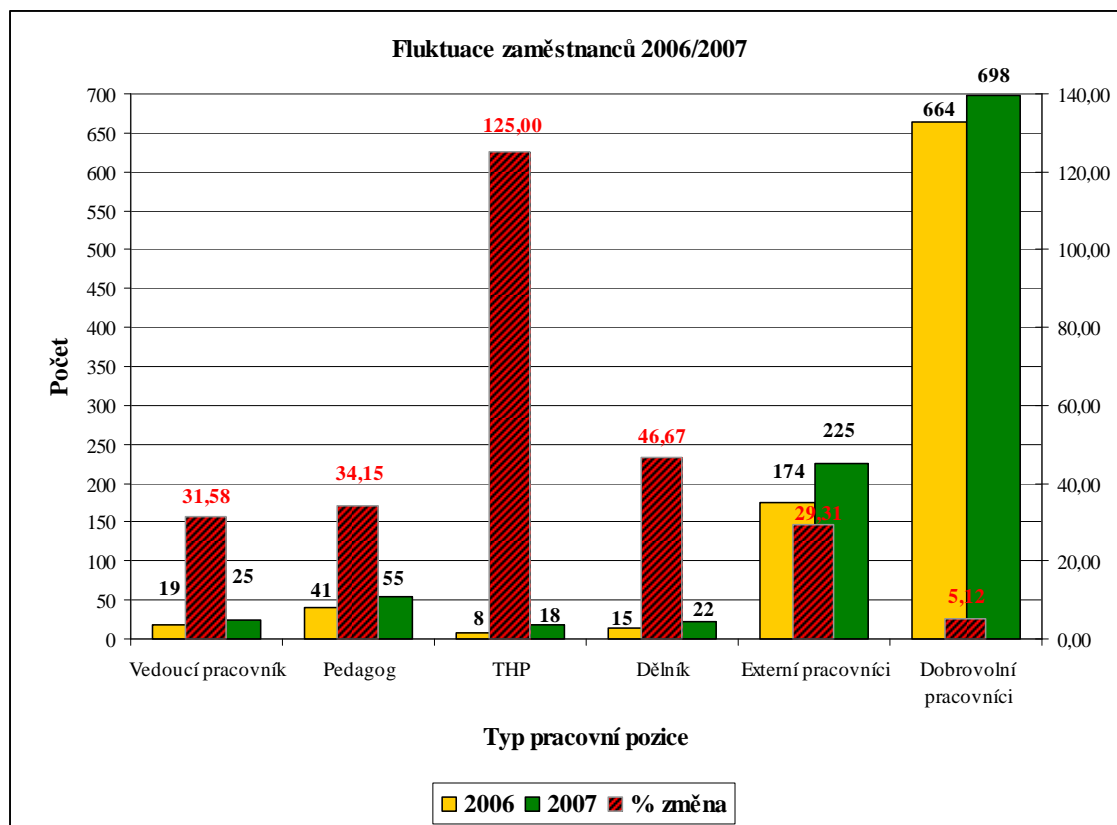
V následujícím roce 2007 je zaznamenán značný příliv zaměstnanců do této organizace, jelikož v ní již pracovalo 120 osob na hlavní pracovní poměr, 225 externích

---

<sup>58</sup> Středisko volného času Lužánky [online]. [cit. 2009-03-17].

pracovníků a 698 dobrovolných spolupracovníků. Celkový počet roku 2007 se vyšplhal na číslo 1043, což je o 13,25% více oproti roku 2006.

*Graf č. 1: Fluktuace zaměstnanců mezi roky 2006-2007*



*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVČ Lužánky*

Z grafu lze vyčíst, že organizace se týká spíše příliv nežli odliv pracovníků. Většinou se zde vyskytují minimální rozdíly, až na výjimky, jako např. u technicko-hospodářských pracovníků, kdy rozdíl je citelný. Změna oproti předchozímu roku je v tomto případě 125%. Naopak je tomu u dobrovolníků, kdy se jejich počet zvýšil pouze o 5,12%.

Celkové množství pracovníků v SVČ Lužánky je rozděleno do různých poboček či oddělení. Detailní rozpis roku 2007, včetně jednotlivých počtů, je uveden v následující tabulce.

*Tabulka č. 1: Rozdělení pracovníků v SVC Lužánky v roce 2007*

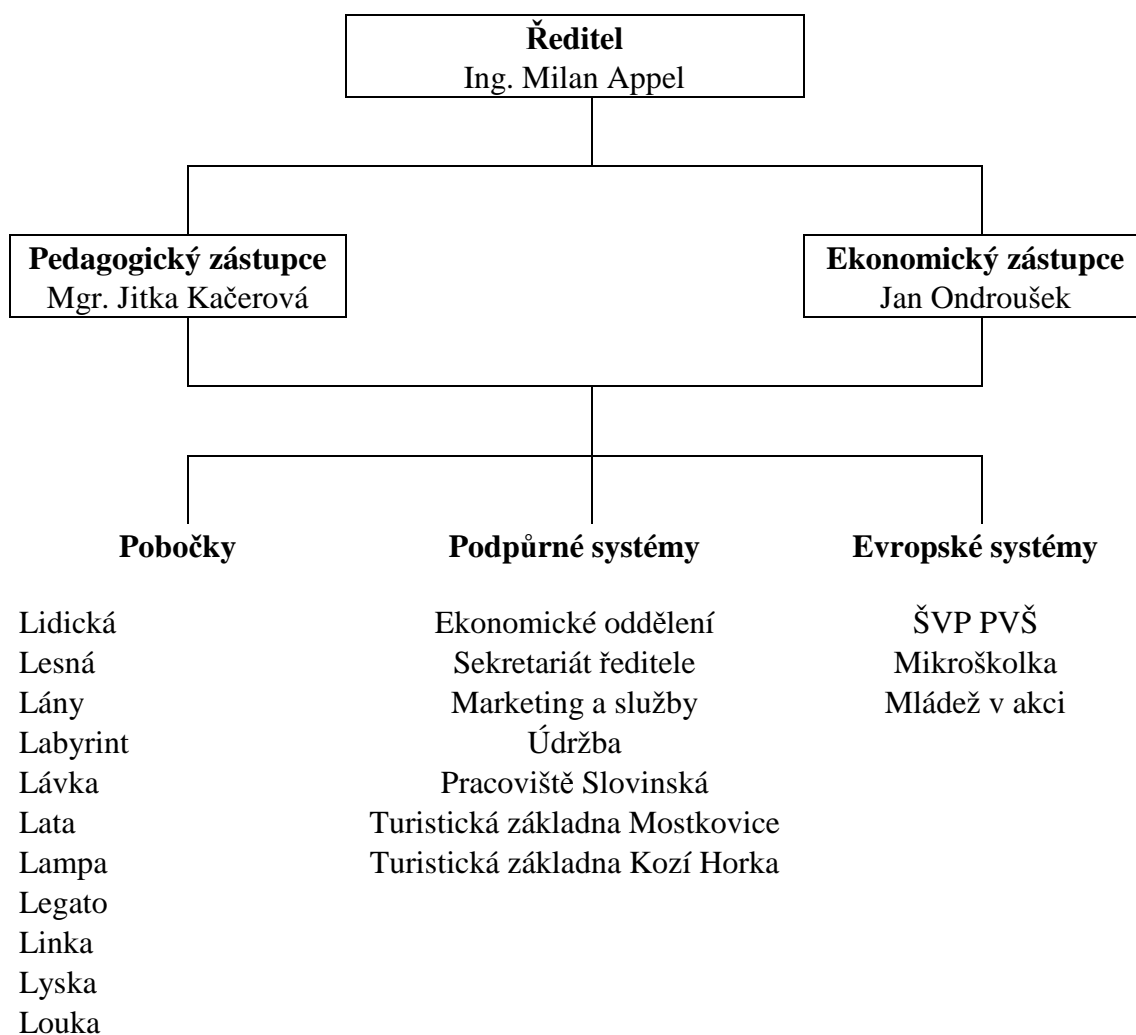
| Pobočka, oddělení    | Vedoucí pracovník | Pedagog   | THP       | Dělník    | Externí pracovníci | Dobrovolní pracovníci |
|----------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|-----------------------|
| Ředitelství          | 3                 |           | 2         |           |                    |                       |
| Ekonomické odd.      | 1                 |           | 2         |           |                    |                       |
| Marketing, služby    | 1                 | 1         | 4         |           | 60                 | 56                    |
| Údržba a provoz      | 1                 |           |           | 2         |                    |                       |
| CVC Lidická          | 8                 | 16        | 1         | 10        | 38                 | 152                   |
| Lesná                | 1                 | 12        | 1         | 4         | 37                 | 201                   |
| Lány                 | 1                 | 1         | 2         |           | 24                 | 9                     |
| Labyrint             | 1                 | 5         | 1         |           | 6                  | 97                    |
| Lávka                | 1                 | 2         |           | 1         |                    | 12                    |
| Lata                 | 1                 |           | 1         |           | 9                  | 137                   |
| Linka                | 1                 | 3         | 1         |           | 2                  | 10                    |
| Lyska                | 1                 | 2         |           |           | 7                  | 5                     |
| Legato               | 1                 | 4         |           | 1         | 16                 | 6                     |
| Lampa                | 1                 | 1         |           | 1         | 12                 | 5                     |
| Louka                | 1                 | 1         |           |           | 14                 | 8                     |
| Projekt ESF          | 1                 | 7         | 1         | 3         |                    |                       |
| Pracoviště Slovinská |                   |           | 1         |           |                    |                       |
| TZ Mostkovice        |                   |           | 1         |           |                    |                       |
| <b>Celkem</b>        | <b>25</b>         | <b>55</b> | <b>18</b> | <b>22</b> | <b>225</b>         | <b>698</b>            |

*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVC Lužánky*

Množství pracovníků je rozděleno do jednotlivých center podle jejich velikosti a také podle jejich využití. Jak je vidět z tabulky, centrum Lidická, které je jakousi základnou celé organizace, zaměstnává největší počet pracovníků. Hned druhým centrem je Lesná, která v rámci své činnosti disponuje největším počtem dobrovolných pracovníků.

Tato instituce má také svou organizační strukturu, která je rozdělena do tří úrovní. Zobrazuje jak samotné vedení této organizace, tak i jednotlivé pobočky a podpůrné systémy. Organizační struktura SVC Lužánky za rok 2007 má následující podobu.

### *Organizační struktura SVČ Lužánky v roce 2007*



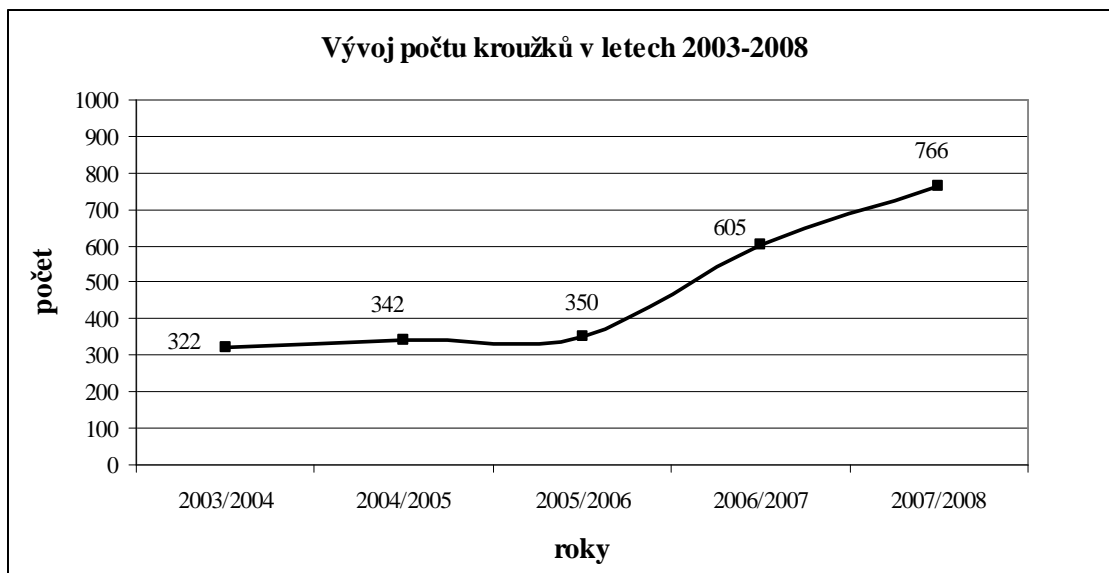
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVČ Lužánky*

### **4.3. Činnost organizace**

Jak jsem již uvedla v úvodu této analytické části, SVČ Lužánky se zabývá volnočasovými aktivitami a výukovými programy. Pro lepší představivost o popularitě a vytíženosti tohoto zařízení jsem sestavila následující grafický přehled, který vyjadřuje vývoj jednotlivých ukazatelů v uvedených letech. Z těchto grafů jsem poté vyvodila závěry a komentáře, které tím pádem určitým způsobem definují činnost této organizace.

Jelikož jsem zjistila údaje o počtu zaměstnanců v letech 2006 a 2007, uvádím také procentní podíly zaměstnanců, připadající na jednotlivé kroužky, výukové programy a zároveň jsem vyjádřila v procentech také růst či pokles daného ukazatele.

*Graf č. 2: Vývoj počtu kroužků*



*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVČ Lužánky*

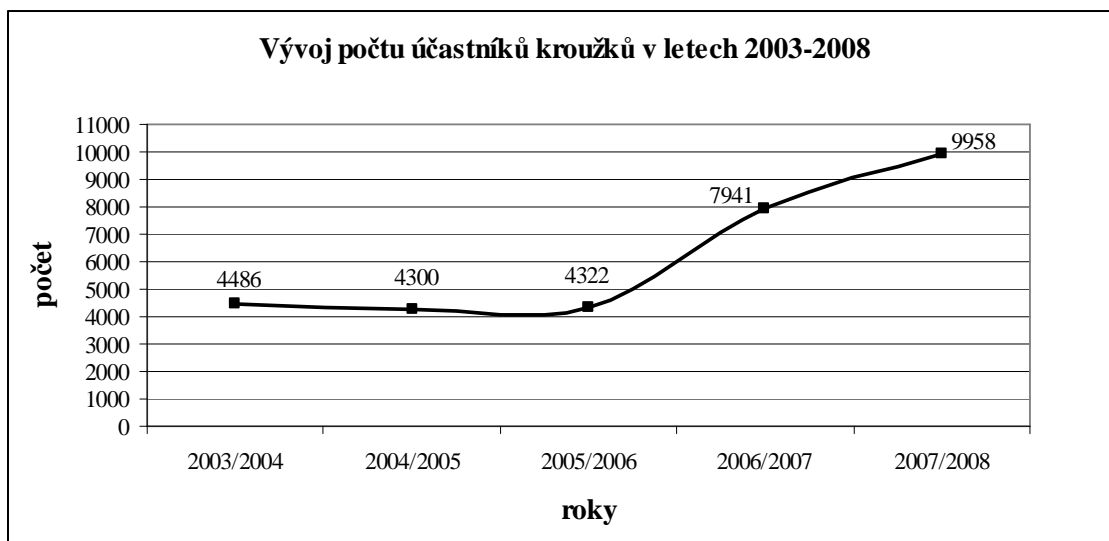
Z grafu je jasné vidět, že zájem o kroužky v této organizaci má rok od roku růstovou tendenci, přičemž od začátku do konce sledovaného období jde o více než dvojnásobný počet kroužků během pěti let. Důvod je následující: od roku 2005 platí nové školské zákony (školský zákon a zákon o pedagogických pracovnících a z nich vycházející podzákonné normy – vyhlášky MŠMT a nařízení vlády) a v souvislosti s nimi se změnil způsob financování zájmového vzdělávání. A zatímco "stará" i "nová" vyhláška, upravující činnost SVČ zná sedm rovnocenných forem činností SVČ, nový školský zákon svojí formulací financování prostřednictvím školní matriky z nich pět v podstatě vyřadil (nejde o to, že by je v SVČ Lužánky nesměli vykonávat, ale peníze dostávají normativně jenom na pravidelnou zájmovou činnost a na tábory a pobytové akce, protože tam mají účastníky podchycené matrikou). Takže volnočasové aktivity či nízkoprahový klub, které provozuje, výukové programy pro školy, lanové centrum, nahrávací studio atd. to vše je nyní státem nefinancované (a k tomu je potřeba přičíst skutečnost, že normativní peníze organizace nedostává ani na předškoláky). Vedení organizace se snaží tento systém změnit (došlo již i k osobnímu jednání s ministrem

a jeho náměstky), ale současně se této změně museli přizpůsobit, aby vůbec mohli ve své činnosti pokračovat. Z tohoto důvodu se v následujících letech po zavedení tohoto systému zaměřili hlavně na kroužky a tábory. Z pedagogicko-morálního hlediska organizace nechtěla úplně opustit nefinancované aktivity a finance na některé z nich sehnala z jiných zdrojů včetně EU. Nárůst počtu kroužků má tedy na svědomí právě tato změna způsobu financování.

Mezi roky 2006 a 2007 je vidět nárůst počtu kroužků o 73%.

Na jeden kroužek připadlo v roce 2006 2,63 pracovníků a v roce 2007 pouze 1,72 osob. Procentuálně je tento pokles vyjádřen hodnotou 35%. Z této skutečnosti lze vyvodit závěr, že i přes zvyšující se počet přijatých pracovníků, bylo potřeba s přibývajícím množstvím aktivit SVC Lužánky tyto zaměstnance přesunout na jiná pracovní místa.

*Graf č. 3: Vývoj počtu účastníků kroužků*

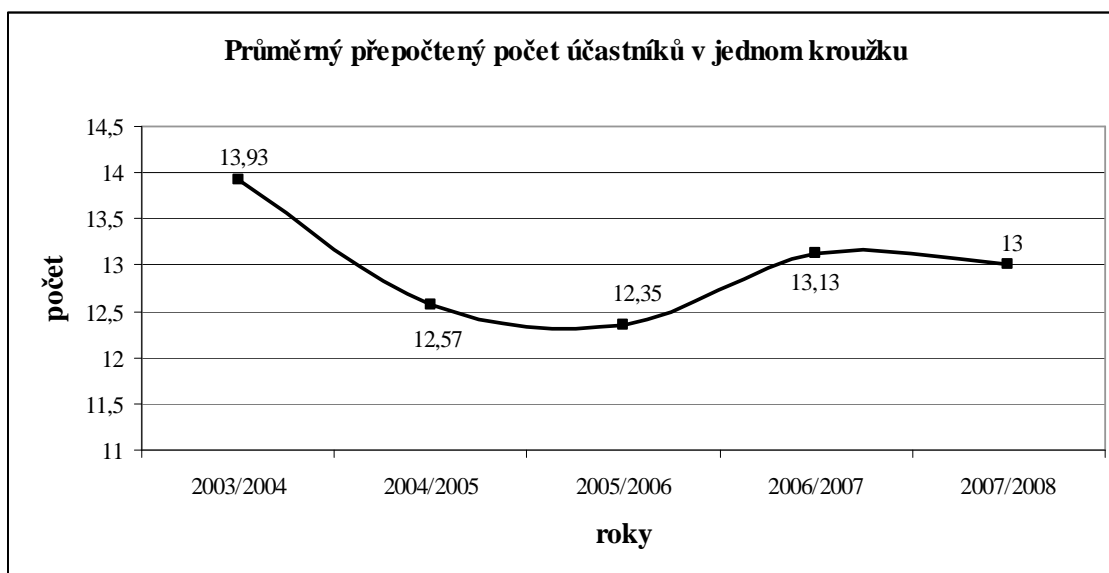


*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVC Lužánky*

Co se týče počtu osob v zájmových kroužcích, jejich počet se také v rámci uvedených pěti let zvyšoval, což je pochopitelné. Ovšem na druhou stranu se průměrný počet účastníků v kroužcích snižuje. Tuto skutečnost jsem znázornila v následujícím grafu. Otázkou zůstává, zda je lepší provozovat více kroužků s menším počtem účastníků či nikoliv. Toto rozhodnutí ovšem zcela závisí na schopnostech daného

pedagoga a také na charakteristice kroužku (např. při výuce cizího jazyka je lepší učit menší množství účastníků apod.).

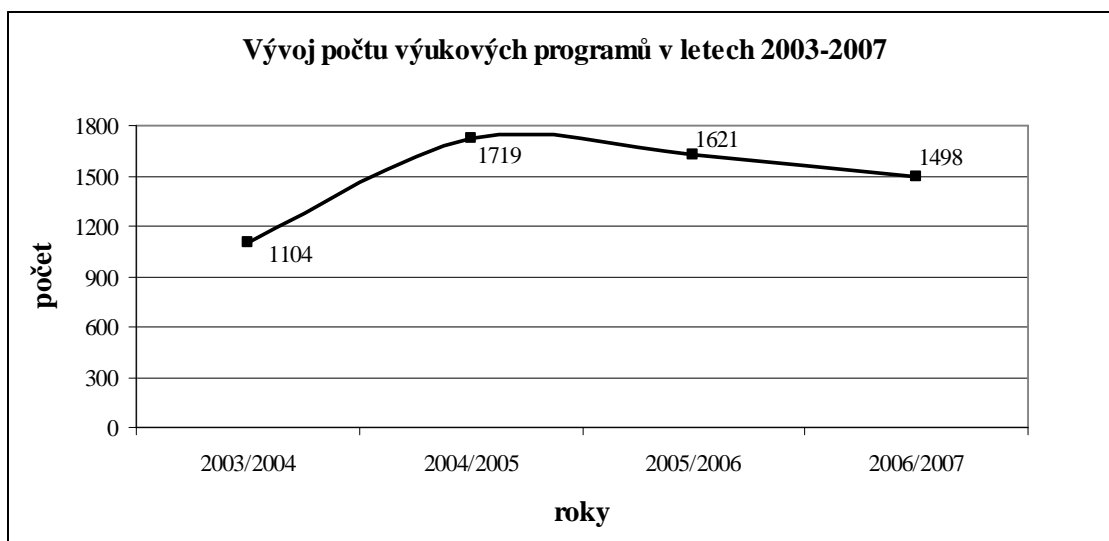
*Graf č. 4: Průměrný počet účastníků v jednom kroužku*



*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVC Lužánky*

Průměrný počet účastníků jednoho kroužku se v posledních pěti letech drží kolem hodnoty třináct. Dle mého názoru je tento počet ideálním, a to kvůli lepšímu kontaktu.

*Graf č. 5: Vývoj počtu výukových programů*



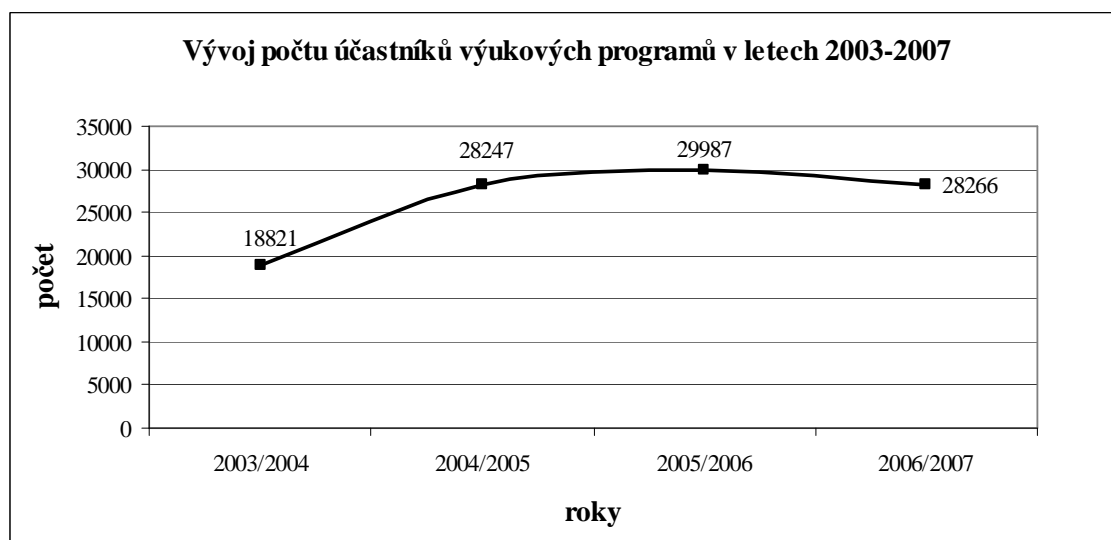
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVC Lužánky*

Počet výukových programů má oproti přelomu let 2004/2005 tendenci snižovat se, avšak i přes tuto skutečnost neklesá pod minimální hodnotu, která byla na začátku sledovaného období. Jak jsem již výše uvedla, SVC Lužánky se od doby, kdy došlo ke změně financování jejich aktivit, snaží věnovat více pozornosti právě volnočasovým aktivitám.

Mezi roky 2006 a 2007 je znázorněn pokles počtu výukových programů o 8%.

Výpočtem jsem zjistila, že na jeden výukový program v roce 2006 připadá 1,76 pracovníka a v roce 2007 1,43 zaměstnanců. V procentním vyjádření představuje tento pokles hodnotu 18,75%. Díky poklesu zájmu o výukové programy byli pracovníci v tomto případě správně využiti jinde.

*Graf č. 6: Vývoj počtu účastníků výukových programů*

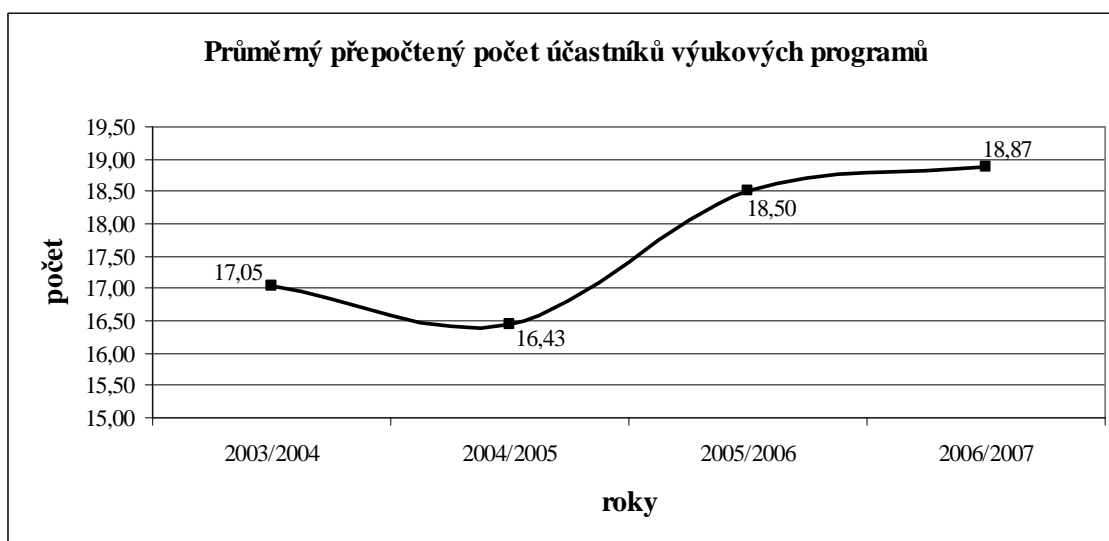


*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVC Lužánky*

Počet účastníků těchto programů je oproti roku 2005/2006 nižší, ovšem oproti předložským údajům vzrostl. V dalším grafu je opět uveden průměrný počet účastníků s příslušným komentářem.



Graf č. 7: Průměrný počet účastníků výukového programu



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě podkladů SVČ Lužánky

Na rozdíl od průměrného počtu návštěvníků kroužků je tento údaj pozitivnější, jelikož má rostoucí tendenci a vypovídá o zvyšujícím se počtu účastníků jednotlivých výukových programů. I přesto, že počet výukových programů klesá, je možno říci, že SVČ Lužánky vyloučilo ze své nabídky ty, o které nebyl až tak veliký zájem a současná nabídka se těší velké oblibě a s ní spojené účasti.

#### 4.4. Obecná charakteristika problémové oblasti

Přijímací řízení v rámci této organizace je zcela jistě specifické, a to díky svému zaměření. Je rozdílné přijímat pracovníky do mezinárodní společnosti, která se řídí určitým vnitřním řádem a je zodpovědná za vytváření svého produktu a také je velký rozdíl přijímat nového kolegu mezi „nadšence“ volnočasových aktivit. Velmi výstižnou charakteristiku mi napsala jedna účastnice mého dotazníkového šetření, když měla prostor se k dané problematice vyjádřit. Její názor předkládám bez jakýchkoliv úprav tak, jak jej uvedla:

„Je velice těžké dělat příliš odborné či prověřující přijímací řízení v takové oblasti, jako jsou volnočasové aktivity. V našem centru tvoříme tým lidí nebo spíše rodinu, která společně něco vytváří a kdykoliv někdo vypadne nebo přijde někdo nový je to velice zátěžová situace, pro všechny. Nejsme žádnou anonymní velkou školou či obří

firmou, kde ráno člověk označí lístek a po práci si ho zase vrátí zpět. Pracujeme s volným časem a s našimi klienty přicházíme do blízkého osobního kontaktu, takže náš přístup je víc než lidský. To klademe na první místo i mezi všemi kolegy. Proto spíše například náš tým tvoří okruh známých a přátel. Proto mohu i sama za sebe v nejlepším říci, že to je rodinný podnik. Prošla jsem mnoha obdobnými institucemi a všude je to stejné. Zřejmě je to specifikum pro tuto práci a ani si nedokážu představit, že by to bylo jinak. Líp se člověku, hlavně v této oblasti, pracuje s jemu blízkými, protože to stejně znamená se stýkat s lidmi podobně zaměřenými a také nepříjemné situace se lépe řeší s blízkým než s cizím. Vrána k vráně sedá. Když to řeknu obrazně a dovolím si i trochu vulgaritu, tak lépe se říká: "Ty vole!" než: "Vy vole!" Prostě člověk musí mít k této práci i svým klientům vztah a být "volnočasovkář" musí být váš životní styl. Bez toho se to prostě nedá.“

S názorem, že člověk musí mít pro tuto práci nadšení, naprosto souhlasím. Pracovníků, kteří hodlají trávit v práci často i svůj volný čas, je zcela jistě málo. Tím pádem je v této oblasti vysoké riziko, že se při přijímacím řízení vyskytne problém prvního dojmu či známosti (přátelství) a takové řízení již ztrácí svůj smysl. Je tedy vhodné, aby jakékoliv přijímací řízení mělo svůj určitý řád a smysl, jelikož organizace by neměla přijmout na pracovní pozici člověka, kterého sice daná činnost baví, ale měl by mít pro její výkon i jiné předpoklady.

#### **4.5. Analýza problému**

Celý problém jsem analyzovala řízenými rozhovory s vedením organizace a také pomocí dotazníkového šetření. Na základě řízených rozhovorů jsem zjistila, že přijímací řízení není ideální, jelikož samo vedení si je vědomo chyby, která spočívá v prvním dojmu z uchazeče. Tím pádem dochází ke zkreslení celé situace a pozornost je věnována oblastem, které zpravidla nejsou pro přijímací řízení důležité.

Jiných metod, např. zkoumání přijímacího řízení na základě analýzy dokumentů, jsem nemohla využít, jelikož tato organizace žádné dokumenty, týkající se oblasti přijímacího řízení, nemá!, tzn. vnitřní směrnice, podle kterých by se řídila, vzory dotazníků apod.

V současné době probíhá v SVČ Lužánky interní audit prostřednictvím evaluačního nástroje (jinými slovy jde o sebehodnocení Lužánek vlastními pracovníky) a zrovna oblast personální práce z toho vychází jako nejméně ošetřená. I z tohoto důvodu lze říci, že je v tom docela „chaos“ a přesto (dokonce někteří se domnívají že právě proto) jsou v Lužánkách zaměstnaní podle názoru pana ředitele ti nejlepší „lidé v branži“. Prozatím se tohoto výzkumu zúčastnilo 70 zaměstnanců. Celkové vyhodnocení bude organizaci dodáno (od autorů tohoto testovacího prostředí) až začátkem léta, což je, bohužel, termín pro mne nepotěšující, jelikož tyto výsledky nebudu moci ve své analýze využít a přitom by byly pro mou práci zcela jistě velkým přínosem.

Nemohla jsem prozkoumat ani metody či procedury, které by tato organizace případně využívala, jelikož jejich současný systém přijímání pracovníků je velmi specifický a tím pádem případ od případu je originál.

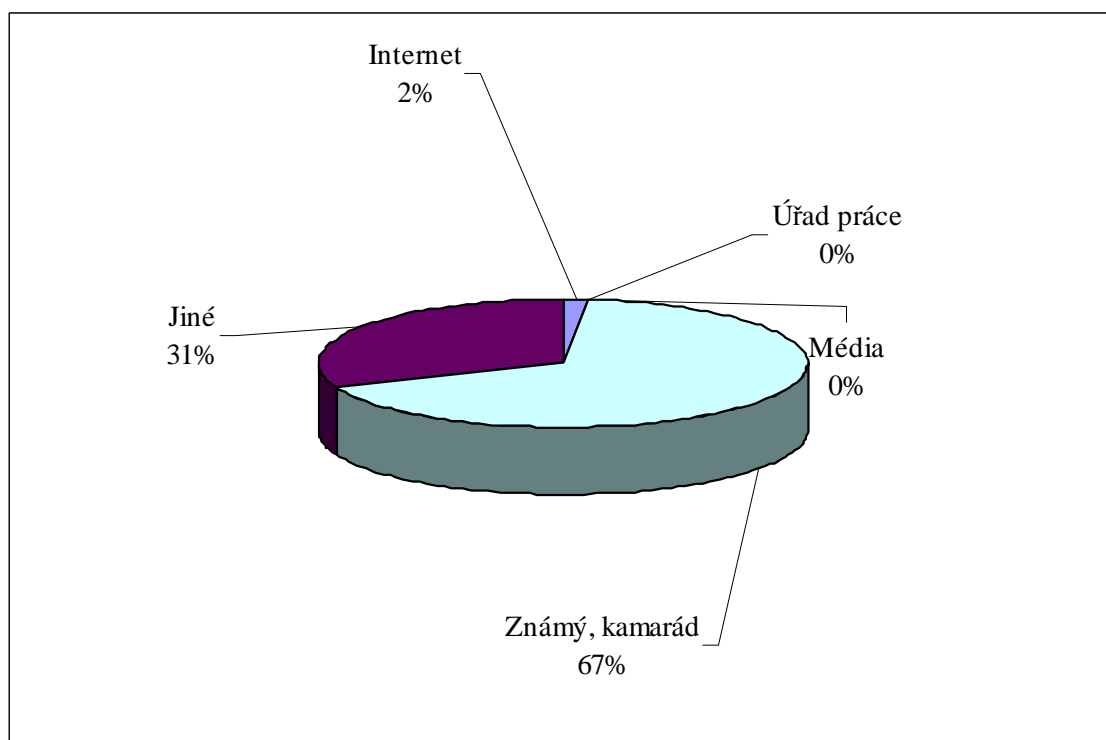
Takto získané informace lze sice považovat za věrohodné, ovšem pro účely mé práce nedostačující. Potřebuji vědět, jaký názor mají na celou situaci „všechny zainteresované strany“, tudíž i současní zaměstnanci. Z tohoto důvodu jsem sestavila dotazník, který je možno nalézt v příloze této práce, ve kterém jsem položila 10 otázek, týkajících se přijímacího řízení. Další čtyři otázky byly identifikační. Mými respondenty se stali právě zaměstnanci SVČ Lužánky, kterým jsem zaslala email s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Ve výběru zaměstnanců nebyly dělány žádné rozdíly (např. co se týče věku, pracovní pozice), tudíž reprezentativnost byla zcela jistě zajištěna. Jediní pracovníci, kteří oslovení nebyli, jsou dobrovolníci a externisti. Z celkového počtu kolem 100 zaslaných dotazníků odpovědělo 61 dotázaných. Jejich reakce byla velmi vstřícná, již během prvních tří dnů mi přišlo zpět 32 vyplněných dotazníků.

Výsledky jsou následující.

***Otázka č. 1: Jakým způsobem jste se Vy dozvěděl(a) o volném pracovním místě v SVČ Lužánky?***

U této otázky bylo uvedeno pět možností výběru s tím, že při odpovědi „jiné“ mohli dotázaní uvést další způsob. Výsledek odpovědí na tuto otázku je vidět v grafu č. 8.

Graf č. 8: Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření

Na základě uvedených odpovědí je zřejmé, že způsob šíření informací o volném místě v této organizaci je spíše přes kamarády a známé. Tím pádem je v organizaci určitá „diskriminace“ této oblasti, jelikož se o pozici nedozví každý a tím pádem se SVČ Lužánky mohou ochuzovat o nadané a spolehlivé pracovníky.

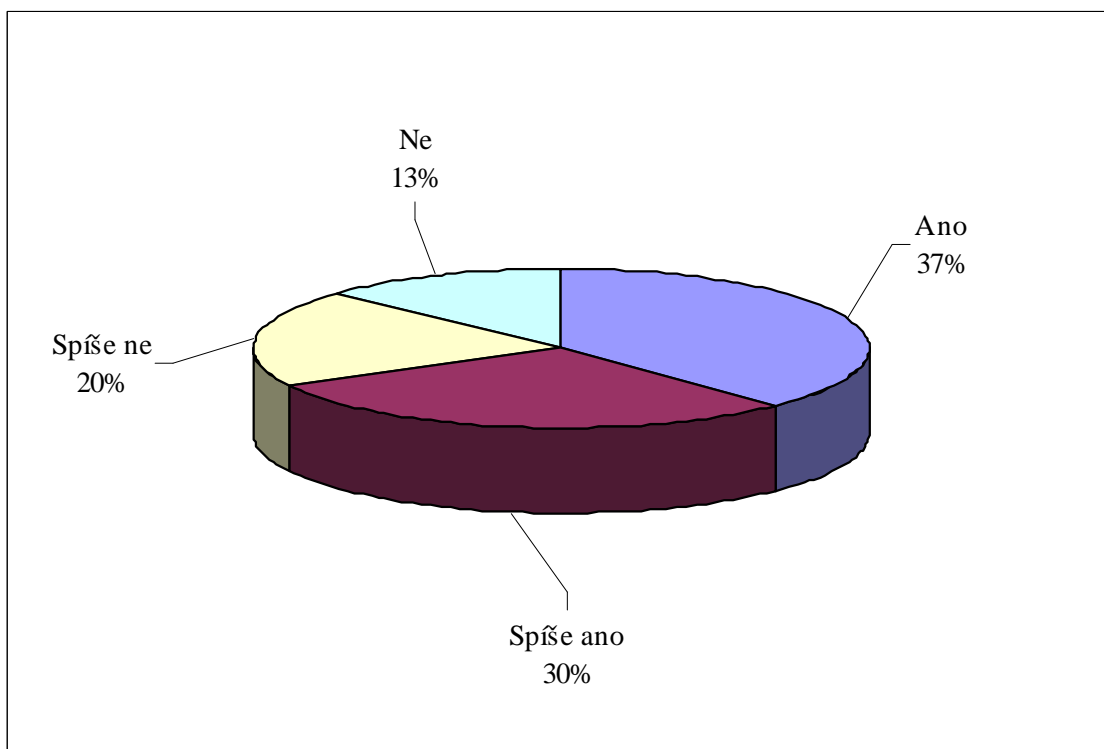
Co se týče dalších možností, které tazatelé uvedli navíc, tak nejvíce se vyskytovaly tyto případy:

- ✧ Dotázaný učinil osobně dotaz v SVČ Lužánky.
- ✧ Pracovník zde byl zaměstnán jako externista (měl k těmto informacím blízko).
- ✧ Jednalo o pouhou náhodu při hledání zaměstnání.
- ✧ Tazatel do této organizace již docházel během svých studií.

***Otázka č. 2: Myslíte si, že údaje o pracovním místě byly dostačující? Pokud ne, uveďte prosím ty, které jsou pro Vás důležité a které informace jste se nedozvěděl(a).***

Při této otázce byly na výběr čtyři varianty odpovědí. Při odpovědi „ne“ bylo možné napsat, které informace přesně dotázaným chyběly.

*Graf č. 9: Vyhodnocení otázky č. 2*



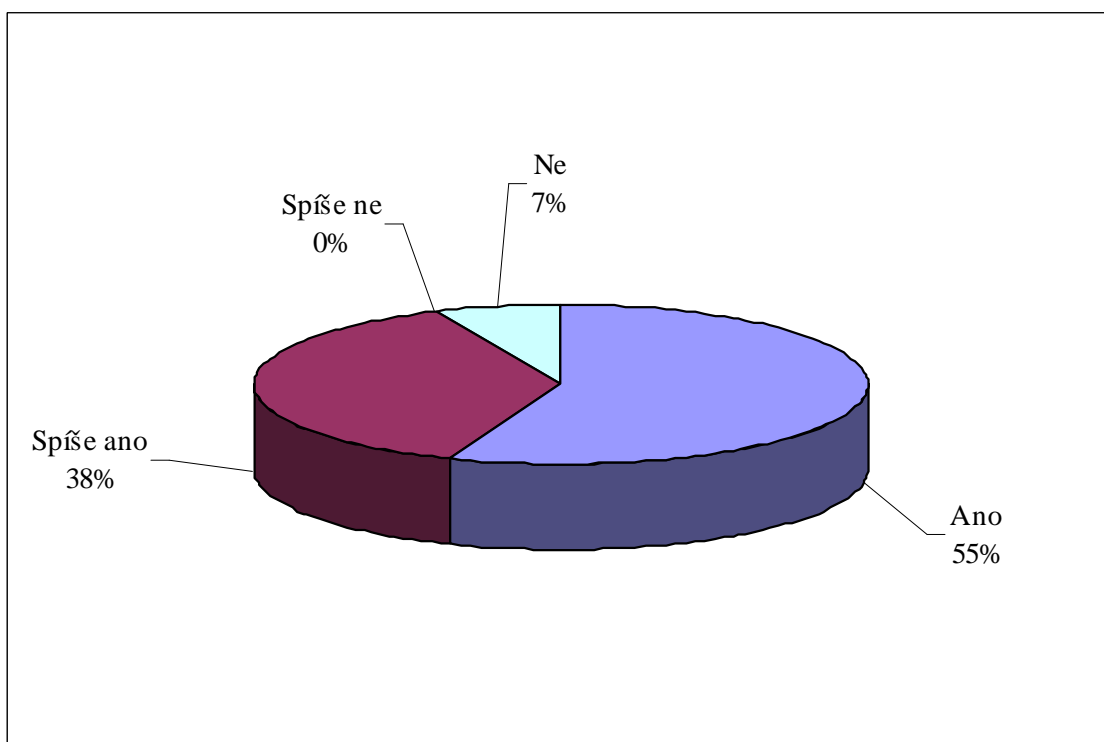
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

Z grafu lze vyčíst, že většině z dotázaných poskytnuté informace o pracovním místě stačily. V případě odpovědi „ne“ bylo většinou uvedeno, že nebyly známy údaje o mzdových podmínkách, dotazovaný nevěděl přesnou náplň své budoucí práce (většinou bylo sděleno až dodatečně), případně konkrétní pracovní podmínky. Jelikož na tento „nedostatek“ poukázalo relativně velké množství pracovníků, budu se tímto problémem dále v mé práci podrobněji zabývat.

***Otázka č. 3: Vyhovoval Vám průběh přijímacího řízení, pokud ne, uveďte proč?***

V tomto případě tazatelé měli opět možnost blíže se vyjádřit, pokud jim průběh přijímacího řízení nevyhovoval.

*Graf č. 10: Vyhodnocení otázky č. 3*



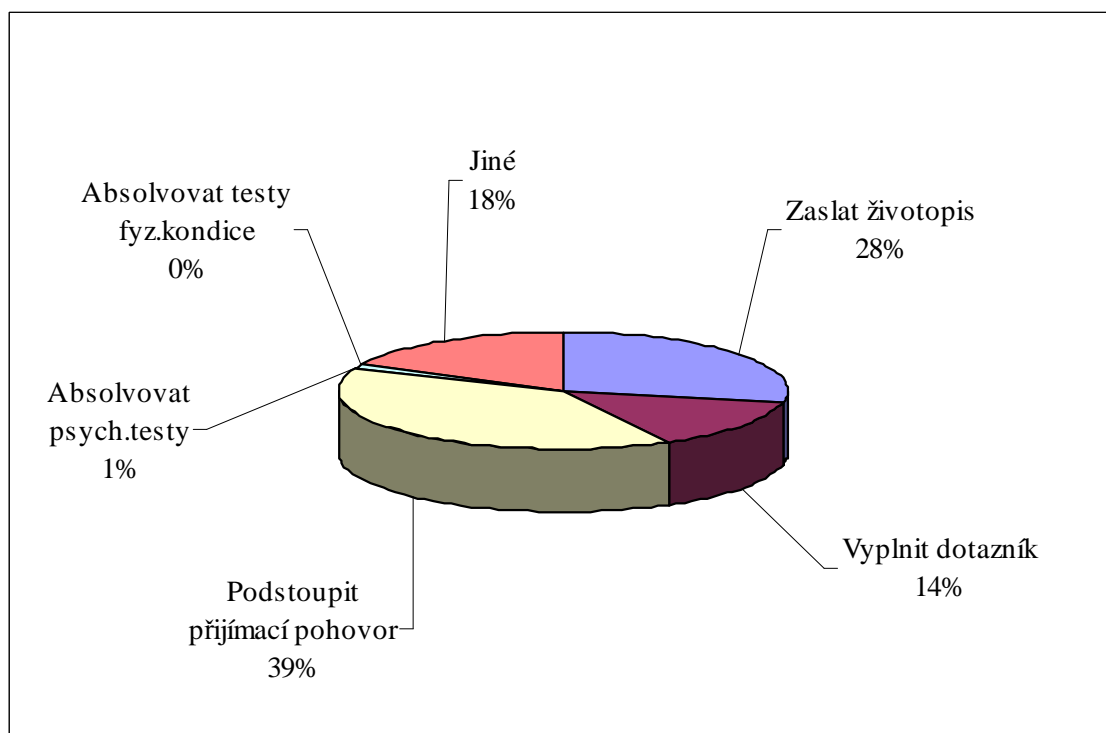
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

Více než polovině respondentů průběh přijímacího řízení zcela vyhovoval, ovšem nemalé procento uvádí odpověď „spíše ano“. Pokud byl někdo vyloženě nespokojen, uvedl hlavní důvod, že se přijímací řízení nekonalo vůbec, tudíž neměl být s čím spokojen. Tento důvod však v uvedeném případě nemá žádnou vypovídací hodnotu.

***Otázka č. 4: Co všechno jste musel v rámci přijímacího řízení absolvovat (je možno zaškrtnout více odpovědí)?***

Při této otázce byla dotázaným nabídnuta možnost výběru více možností. Díky tomu jsem od 61 respondentů získala 85 odpovědí.

*Graf č. 11: Vyhodnocení otázky č. 4*



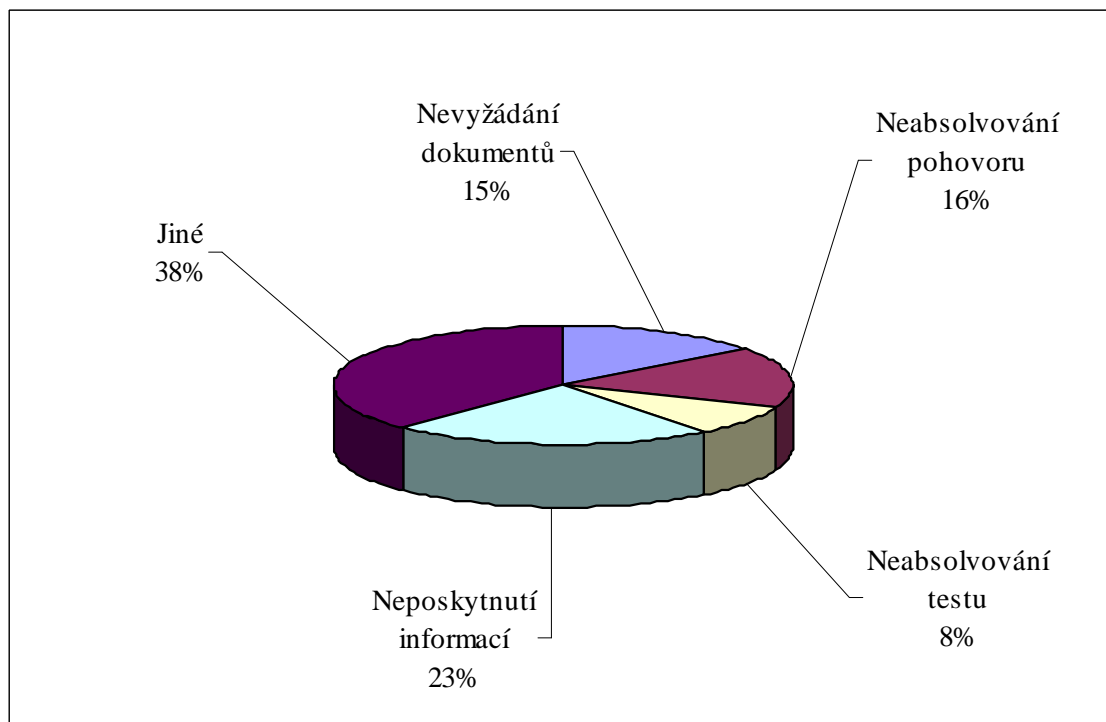
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

V podstatě se zde opakovaly tři odpovědi, a to zaslat životopis, vyplnit dotazník a podstoupit přijímací pohovor. Musím ovšem konstatovat, že každý zaslal úplně jinou kombinaci dvou či tří možností, což představuje buď to, že každá pozice si žádá určité specifikum nebo naopak, že SVČ Lužánky není na přijímací řízení řádně připraveno a pro každého uchazeče stanoví různé požadavky a tím pádem je celé řízení nepřehledné a namáhavé jak na časovou přípravu, tak na evidenci. Nebylo by tudíž od věci dát celé této činnosti určitý řád a smysl. Proto i tomuto problému budu věnovat pozornost při návrhové části práce.

#### ***Otázka č. 5: Co Vám při výběrovém řízení chybělo (popř. Vás zaskočilo)?***

Tato otázka opět dotázaným nabídla možnost vyjádřit se, pokud si respondent nevybral z uvedených možností.

Graf č. 12: Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření

Je udivující, jak docela velké množství dotázaných uvádí, že v podstatě čekali, že budou muset absolvovat pohovor a žádný se nekonal, popřípadě si mysleli, že budou muset dodat některé dokumenty související s přijímacím řízením a nikdo po nich tyto dokumenty nepožadoval. Pokud byla odpověď na tuto otázku „jiné“, důvody byly většinou tyto:

- ✧ Nic nechybělo, tudíž vše proběhlo tak jak má.
- ✧ Přijímací pohovor neproběhl oficiální cestou.
- ✧ Uchazeč neměl patřičné doklady s sebou.

Zde bych chtěla poukázat právě na názor, že „**pohovor neproběhl oficiální cestou**“, jelikož tato odpověď byla v rámci této otázky dosti častá. Je tedy zřejmé, že i sami zaměstnanci vnímají přijímací pohovor jako určitou oficiální část samotného přijímacího řízení a ve většině případů jej očekávali, jinak by na tuto otázku takto neodpovídali. SVČ Lužánky způsobem, jakým přistupují k současnému přijímacímu řízení, sice působí na uchazeče rodinnou a přátelskou atmosférou, ovšem vhodnější by bylo držet si z počátku určitý odstup a k budoucím zaměstnancům přistupovat

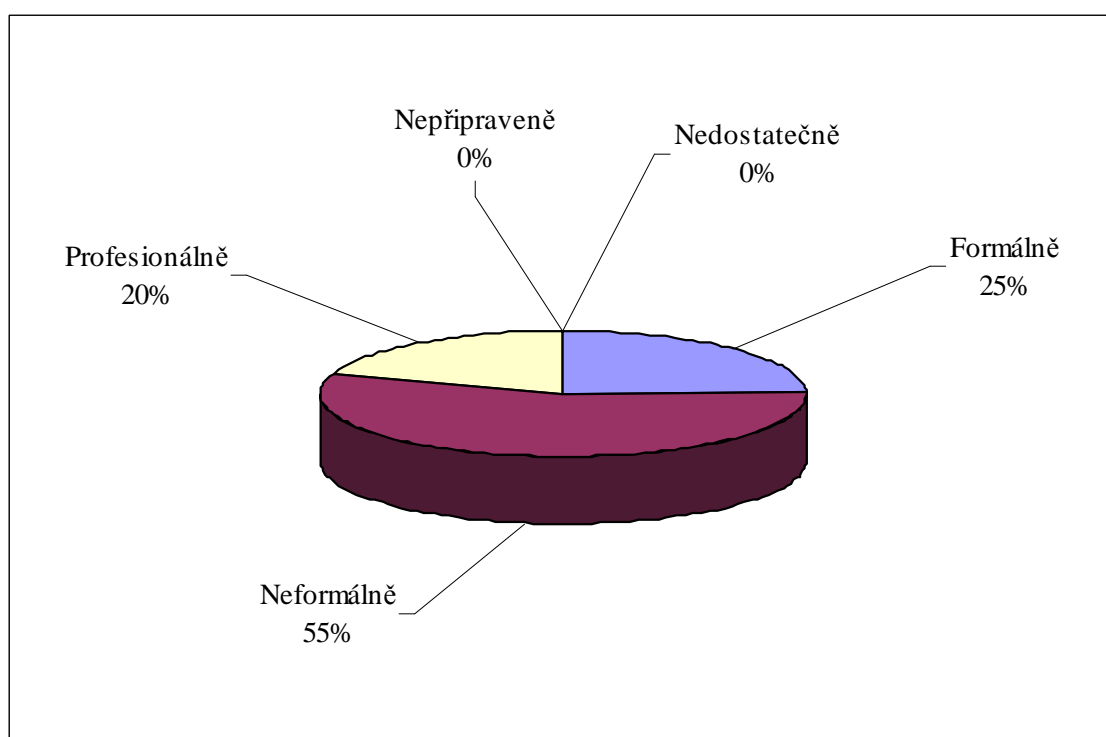


profesionálně z toho důvodu, aby si alespoň ze začátku získali potřebný respekt, který mohou vždy postupem času převést do přátelské roviny.

Myslím si, že vyhodnocení této otázky je dalším impulzem pro zkvalitnění současného provádění výběrového řízení, a proto i pro mne je impulsem, kterým se budu v návrhové části zabývat.

#### ***Otázka č. 6: Jak na Vás působilo celé přijímací řízení?***

*Graf č. 13: Vyhodnocení otázky č. 6*



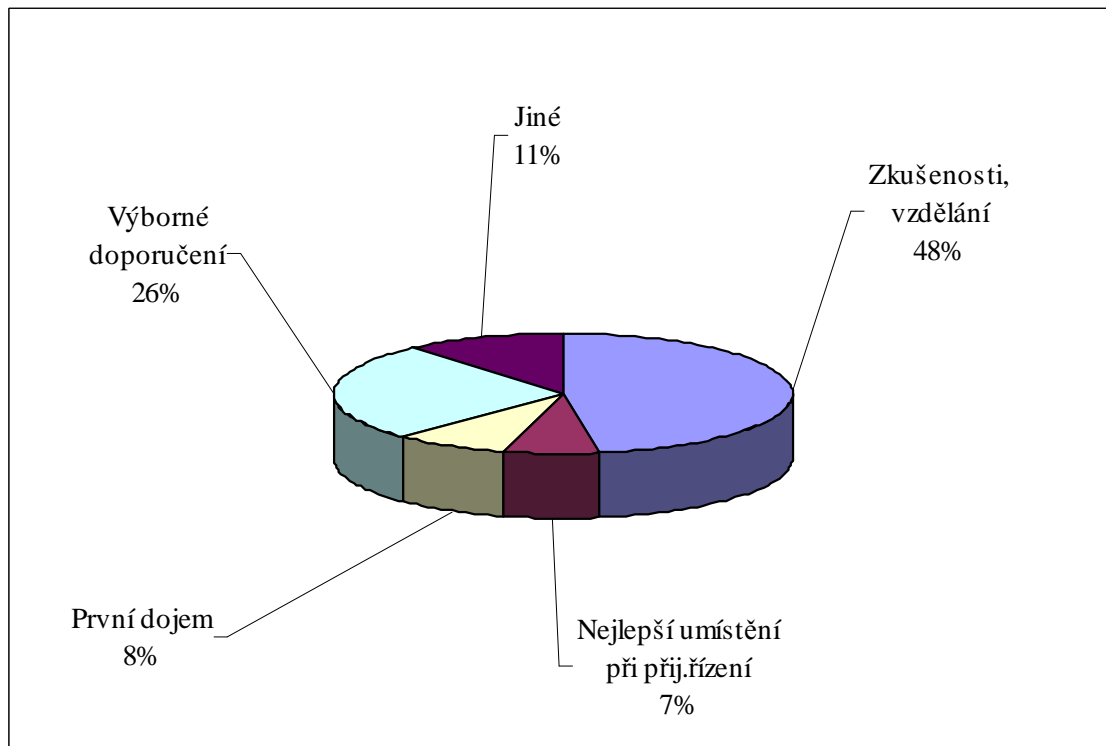
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

Výsledek odpovědí na tuto otázku mě, vzhledem k charakteristice SVČ Lužánky, příliš nepřekvapil. Navíc jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, celková atmosféra v uvedené organizaci je spíše přátelská, tudíž i přijímací řízení se nese v tomto duchu. O této skutečnosti vypovídá i výsledek dotazníkového šetření, kdy více než polovina z dotazovaných považuje přijímací řízení za neformální.

**Otázka č. 7: Na základě čeho si myslíte, že jste byl přijat?**

Tato otázka byla položena z toho důvodu, abych zjistila, jak jsou dotazovaní schopni sami posoudit, co bylo rozhodujícím faktorem jejich přijetí.

*Graf č. 14: Vyhodnocení otázky č. 7*



*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

V podstatě si větší část z dotázaných myslí, že byla přijata na základě svých zkušeností či vzdělání. Podle mého názoru je právě vzdělání v tomto oboru dosti důležité, jelikož zde většina zaměstnanců pracuje v oboru vzdělávání osob. Proto je vhodné, aby k této činnosti měli nejen vloh, ale také určitý pedagogický základ.

Dalším důvodem, který zaměstnanci SVC Lužánky uváděli, bylo „výborné doporučení“ či možnost „jiné“. Při volbě této odpovědi měli opět možnost vyjádřit svůj názor. Nejčastěji se zde vyskytovala odpověď, že museli vypracovat určitý projekt, popř. studii, která se týkala konkrétní pracovní pozice, na kterou se hlásili. Toto hodnotím kladně, jelikož je dobré, aby si budoucí zaměstnavatel určitým způsobem prověřil své nové pracovníky. Díky projektu (studii) může zjistit, zda uchazeč má povědomí o organizaci a její činnosti a pokud do projektu (studie) zahrne i nějaký úkol,

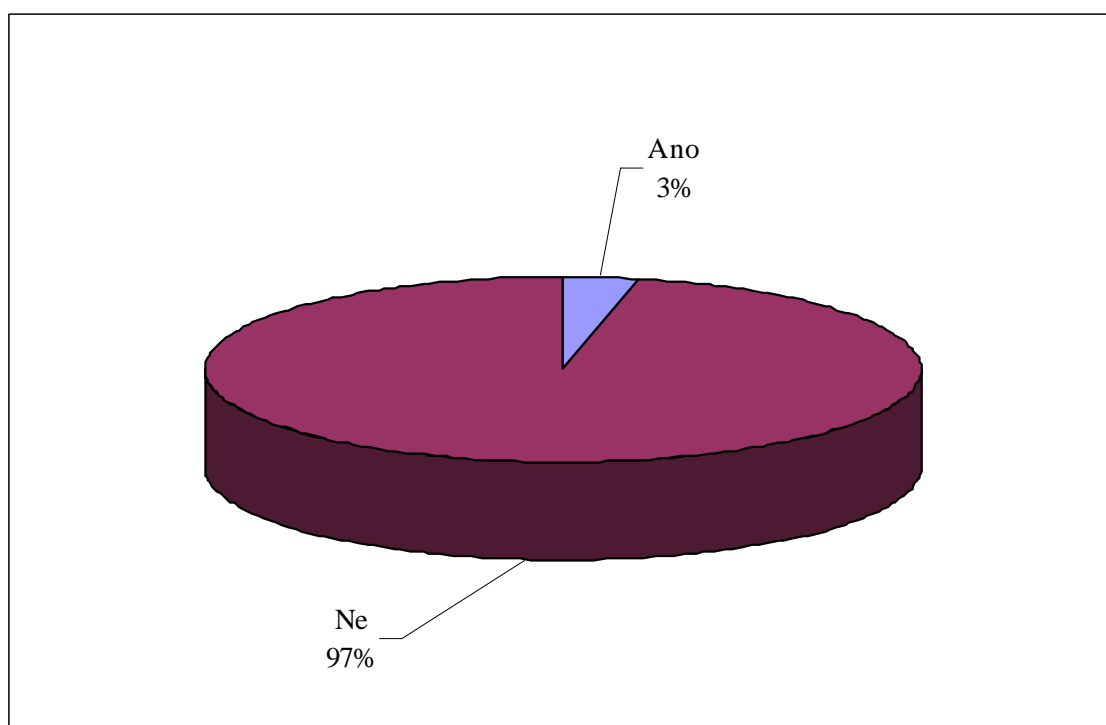
který se týká daného místa, může tím prověřit jeho znalost a předpoklady pro tuto oblast.

Odpověď, která mne velmi pobavila v rámci této otázky, byla, že pracovník byl přijat na základě toho, že se hlásil na volné místo, o které nikdo nestál.

***Otázka č. 8: Setkali jste se při přijímacím řízení s diskriminací?***

Tuto otázku jsem do dotazníku zahrнула proto, abych zjistila, zda si uchazeči myslí, že jim bylo ukřivděno či nikoliv. V této organizaci se v podstatě nekoná hromadné výběrové řízení, ve kterém by se mohla určitá diskriminace projevit, tudíž mne výsledek nepřekvapil.

*Graf č. 15: Vyhodnocení otázky č. 8*



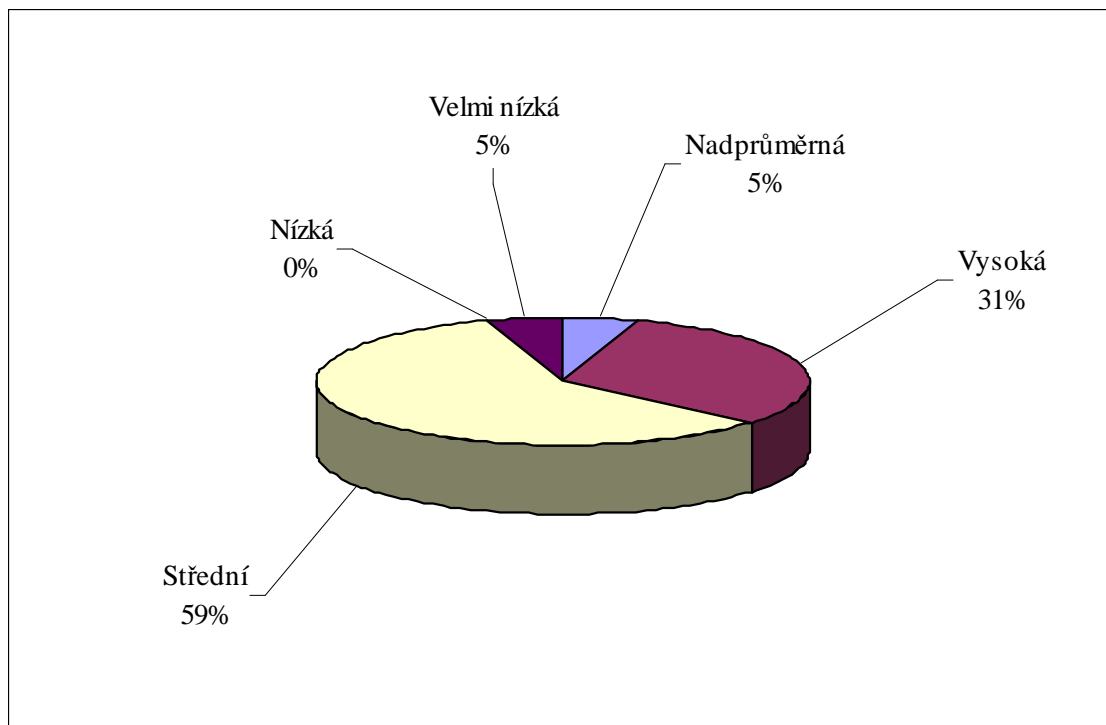
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

Drtivá většina respondentů odpověděla, že se s diskriminací při přijímacím řízení nesetkala. Přesněji vyjádřeno jde o počet 59 z 61 dotázaných.

**Otázka č. 9: Jaká je podle Vás úroveň současného přijímacího řízení?**

Při této otázce měli dotázaní zaměstnanci možnost výběru z pěti možných variant. Jejich hodnocení úrovně přijímacího řízení vyšlo následovně.

*Graf č. 16: Vyhodnocení otázky č. 9*



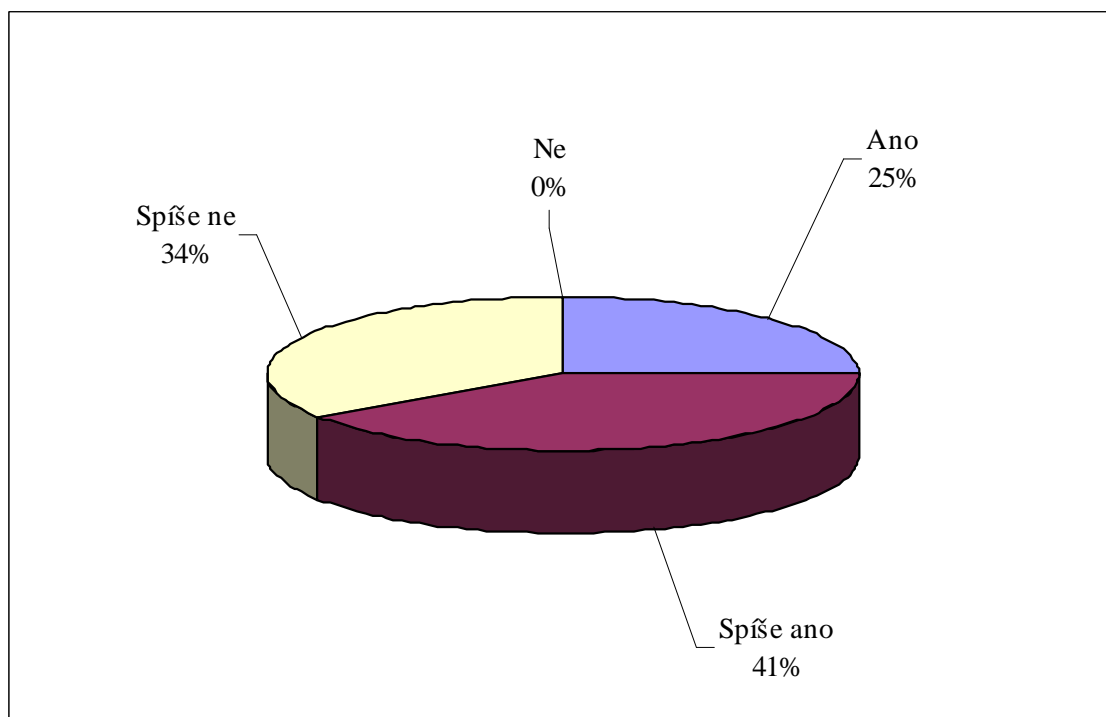
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

V této kategorii vyhrála hodnota „zlatá střední cesta“, kdy většina zúčastněných hodnotila úroveň přijímacího řízení jako „střední“. Tato odpověď se dá považovat za neutrální, jelikož nevyjadřuje absolutní spokojenost či nespokojenost se současným stavem. Mohu tedy říci, že vždycky je něco, co můžeme zlepšovat, ale mohlo by to být i horší. Za zmínku stojí také odpověď, která získala celých 31% a tím se dostala na pozici druhé nejčastější odpovědi. Tou je fakt, že výše zmíněné procento dotázaných považuje úroveň současného přijímacího řízení za vysokou, což je jistě pro SVC Lužánky potěšující skutečnost, rozhodně více, než kdyby byli respondenti opačného názoru.

***Otázka č. 10: Myslíte si, že má SVČ Lužánky v oblasti přijímání pracovníků co zlepšovat?***

Důvodem pro zařazení této otázky do dotazníku bylo zjistit, co by pracovníci, kteří prošli přijímacím řízením v SVČ Lužánky změnili, jelikož na něj mají svůj názor (ať už kladný či záporný) a prostřednictvím této otázky jej mohli vyjádřit. Opět zde byla možnost zmínit důvod, v čem konkrétně by měla tato organizace změnit svůj přístup.

*Graf č. 17: Vyhodnocení otázky č. 10*



*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

U této otázky dotazovaní zaměstnanci zaslali nejvíce svých vyjádření. Jak je zřejmé z grafu, většina z dotázaných si myslí (buď „ano“ nebo „spíše ano“, což dohromady tvoří 66%), že **SVČ Lužánky má v přijímacím řízení co zlepšovat**. Toto zjištění je pro mou práci tím pravým impulsem, jelikož se na základě tohoto výsledku budu snažit navrhnout taková opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné situace. Vycházet budu především z názorů, kterými respondenti doplnili své odpovědi.

Nejvíce se opakoval názor, že by organizace měla určitým způsobem zveřejňovat nabízená volná místa (zlepšit propagaci těchto míst, tzn. více o nich informovat),

„netajit je“ a nehledat pouze mezi svými známými. S tímto souvisí také mínění, že by se v tomto SVČ Lužánky měli vydat více oficiální cestou, než přes osobní kontakty a vazby.

Dále se objevil názor, že by Lužánky měly být při přijímacím řízení více připraveny a také být více formální (změnit svůj současný přístup), tzn. aby věděly, zda budou chtít po uchazečích vyplnit dotazník, na co se budou při přijímacím pohovoru ptát apod.

Méně často, ale přeci jen, se objevil požadavek, aby organizace poskytovala komplexní informace pro zájemce. Tento názor lze skloubit s otázkou č. 2 a č. 5, při kterých se zaměstnanci často vyjadřovali, že neměli dostatek informací o pracovním místě, podmínkách atd.

S posledním zajímavým názorem naprosto souhlasím, jelikož vyjadřuje přání vytvořit systém, možnosti, které se mohou v různých situacích a požadavcích na zaměstnance použít.

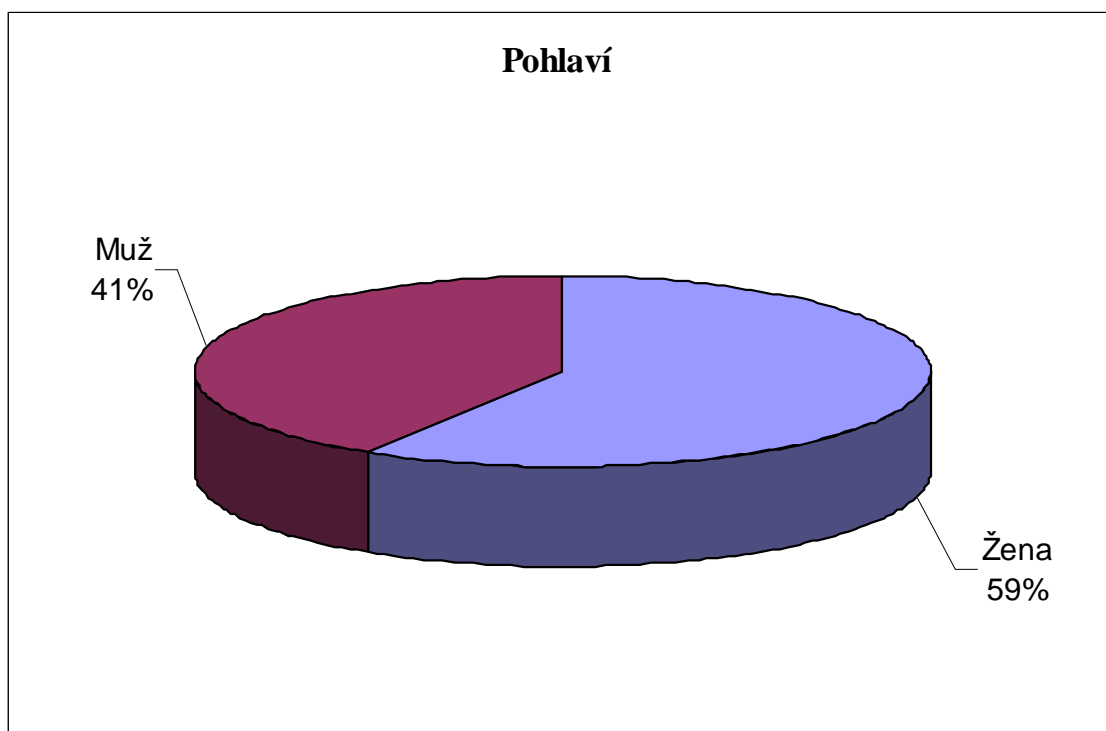
### ***Identifikační otázky***

Každý průzkum by měl být zakončen stručnou identifikací dotázaných, proto i já jsem tento typ otázek do svého dotazníku zahrnula, aby bylo zřejmé, kdo se mého průzkumu zúčastnil.

Na základě vyhodnocení identifikačních otázek je vidět, že vzorek respondentů byl reprezentativní, jelikož v důležitých oblastech, které mají vliv na zmíněnou problematiku, se alespoň minimálně objevuje zastoupení z každé kategorie.

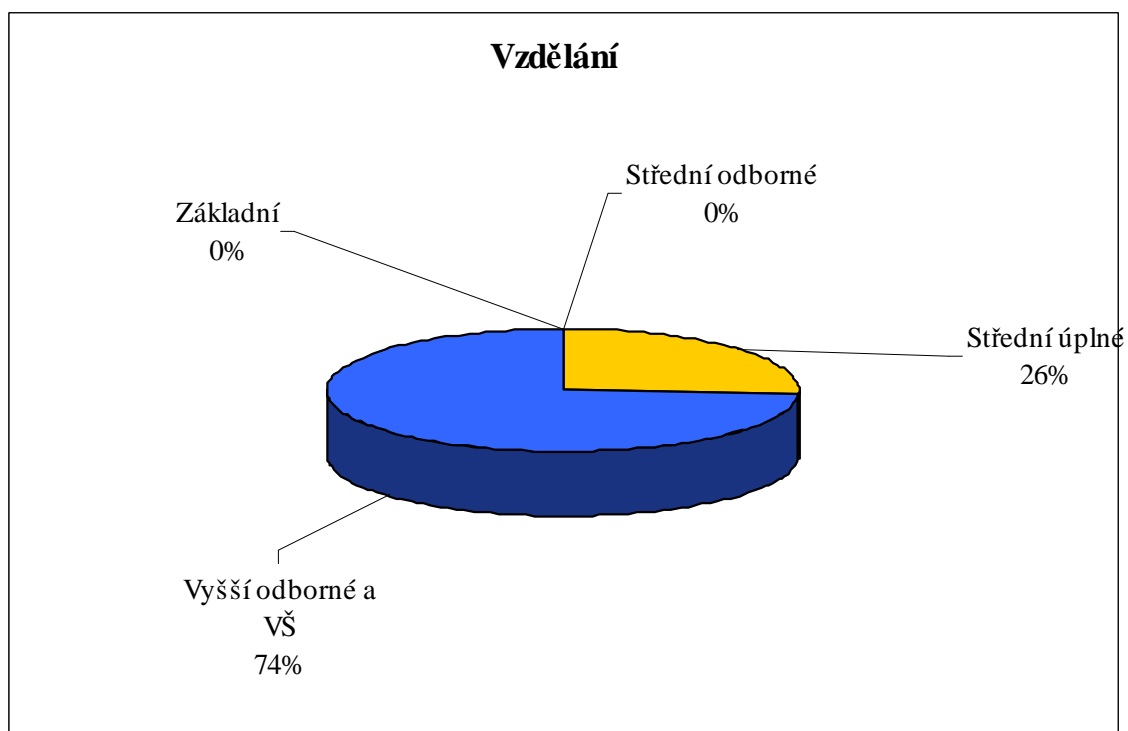
V příloze uvádím dva grafy, které byly sestaveny vedením organizace, ze kterých je zřejmá věková struktura zaměstnanců Lužánek k 1.4.2008, a dále struktura pracovníků, podle jejich délky praxe v této organizaci (také ke stejnému datu). Díky těmto grafům je možno porovnat výsledky mého šetření (identifikačních otázek) s aktuálním stavem v organizaci, je potřeba ovšem brát v potaz, že mé výsledky jsou sestaveny cca k dubnu 2009, tudíž s ročním odstupem.

*Graf č. 18: Vyhodnocení pohlaví*



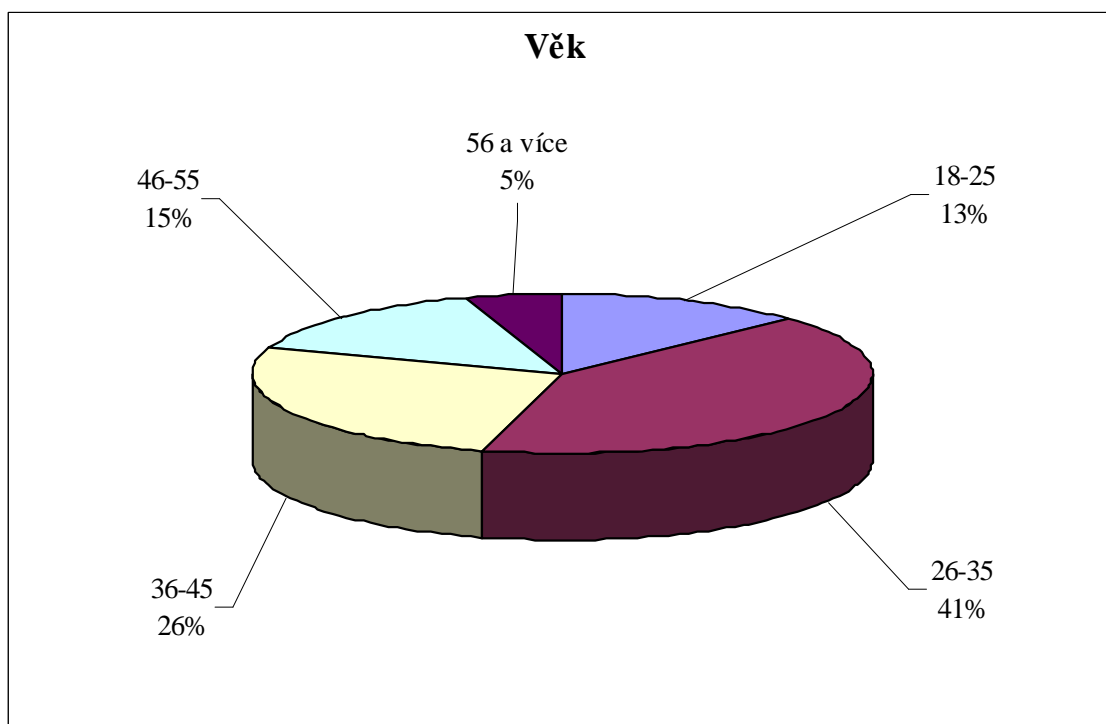
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

*Graf č. 19: Vyhodnocení nejvyšší dosažené vzdělání*



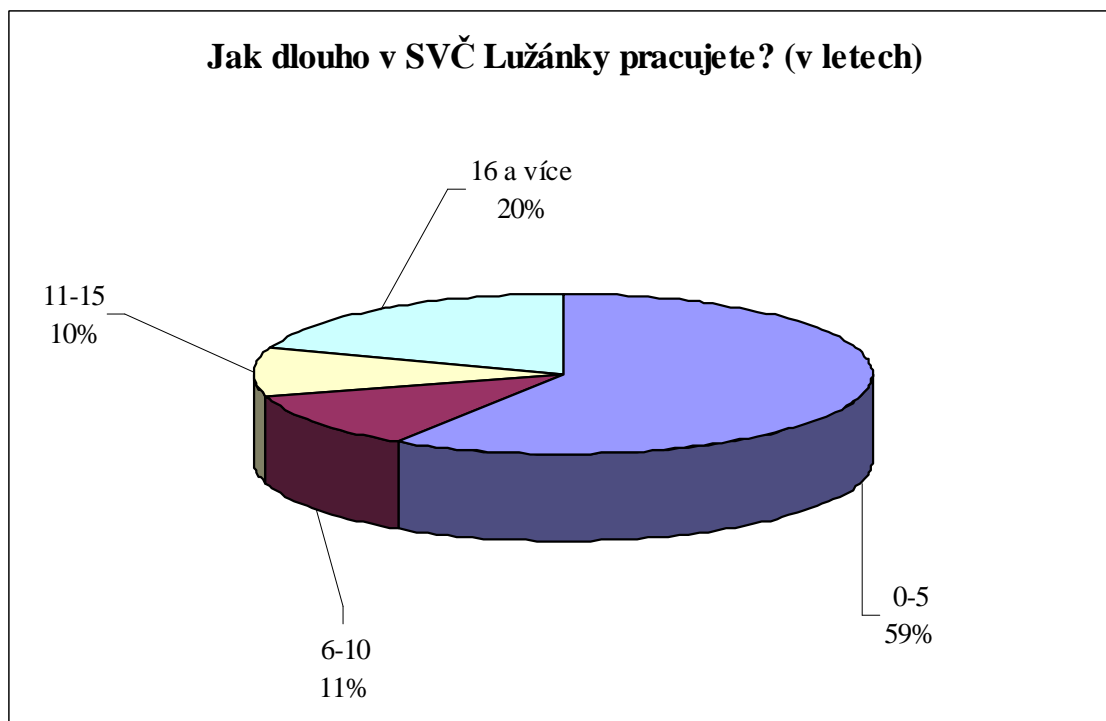
*Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření*

Graf č. 20: Vyhodnocení věku



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření

Graf č. 21: Vyhodnocení otázky: Jak dlouho v SVČ Lužánky pracujete?



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě dotazníkového šetření



### ***Závěrečné zhodnocení dotazníkového šetření***

Na výsledku dotazníkového šetření má velký podíl přístup zaměstnanců a vedení organizace, jelikož vyšli vstříc mým požadavkům a svými odpověďmi mi pomohli získat potřebné údaje, tudíž zpracování pro mě bylo jednodušší. Vyhodnocení dotazníku (zvláště některých otázek) potvrdilo můj názor a v podstatě i názor organizace. A to, že současné přijímací řízení není ideální a má své chyby a hlavně, že má co zlepšovat.

Výsledky jednotlivých otázek jsem podrobněji rozepsala a rozebrala výše, zde uvádím pouze klady a zápory, které nakonec z této situace vycházejí. Závěr je však ten, že **současná situace si vyžaduje řešení** – jak vyplývá z mého průzkumu, zaměstnanci byli s přijímacím řízením v podstatě spokojeni, ale sami vidí určité chyby, které by měla organizace vzít v úvahu a vyřešit je.

#### **Klady:**

- ✧ Relativně dostačující informace o pracovním místě.
- ✧ Celkový průběh přijímacího řízení je vyhovující.
- ✧ Průběh přijímacího řízení není diskriminující.

#### **Zápory:**

- ✧ Omezený způsob informování o volném pracovním místě.
- ✧ Velké množství kombinací požadavků na pracovníka – neexistence jedné možnosti, která by se dala aplikovat na všechny pracovní pozice.
- ✧ Neposkytnutí důležitých informací o pracovní pozici při pohovoru, popř. před samotným řízením.
- ✧ Úroveň přijímacího řízení je považována za neformální a střední.
- ✧ Organizace má v oblasti přijímání pracovníků co zlepšovat – jít více oficiální cestou, zveřejňovat nabízená místa, být více připravená v této situaci.

Díky dotazníkům mám alespoň jasnou představu o oblastech, na které bych se měla v návrhové části zaměřit. Při samotném stanovení návrhů se budu inspirovat hlavně zápory, jenž se budu snažit zlepšit.

## 4.6. Návrh řešení

V předchozím textu, který se týkal analýzy současného stavu, jsem zjistila nedostatky současného přijímacího řízení v SVČ Lužánky a ty jsem také definovala. V této kapitole se jimi budu podrobněji zabývat, hlavně se však budu věnovat návrhům, které by vedly k jejich odstranění. Dále se v návrhové části zaměřím na to, čeho by se měla organizace v rámci přijímání pracovníků vyvarovat a pokusím se jim navrhnout určitý systém výběrového řízení, který by jim personální práci zjednodušil, zefektivnil a případně ulehčil. Tento návrh by se měl vyvarovat uvedených chyb či nedostatků.

### 4.6.1. *Problém č. 1: Omezený způsob informování o volném pracovním místě*

Již několikrát jsem v práci zmínila tento problém, na který upozornilo i větší množství oslovených zaměstnanců. To, že tato organizace využívá svých známých a přátel jako sdělovacího prostředku při prezentaci volných pracovních míst, s sebou nese jak své výhody, tak i nevýhody. **Výhodou** je zcela jistě finanční nenáročnost a **nevýhodou** pak omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů a na základě vyhodnocení dotazníků i určitá rozhořčenost zaměstnanců nad touto situací. Jak jsem již uvedla v teoretické části, tuto metodu je vhodné využít při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí a nejlépe při povýšení pracovníka na „lepší“ pozici. Proto bych v rámci návrhů uvedla několik dalších možností, které může tato organizace při prezentaci volných míst využít.

#### 4.6.1.1. *Vývěsky v organizaci*

Vývěskou v organizaci mám na mysli místo (většinou nástěnku), kde jsou zveřejňovány různé novinky, akce či pouze informace o pobočce, kroužku. Již mnohokrát jsem některou z poboček této organizace navštívila a vím, že tuto nástěnku zde mají, a to většinou na takovém místě, kde k ní má přístup veřejnost, která sem dochází (ať už v rámci kroužku či jako doprovod). Umístit zde informaci o volném pracovním místě je nenákladná a na čas nenáročná činnost. Myslím si, že pokud by každá z 11 poboček této organizace vyvěsila jeden inzerát, přečetlo by si jej velké množství osob, které by měly zájem o nabízené pracovní místo. Stejně tak by si inzerát mohli přečíst i ti, kteří mají ve svém blízkém okolí někoho, kdo by mohl být vhodným

kandidátem na dané pracovní místo. Navíc, jak už jsem zmínila, náklady jsou nulové, což je velké pozitivum tohoto návrhu. Inzerát by sestavil buď jeden ze zaměstnanců pobočky, spíše se však přikláním k návrhu, aby jej sestavilo vedení organizace, které tento inzerát může prostřednictvím emailové pošty zaslat na všechny pobočky a zde jej pouze vytisknou a zveřejní.

#### *4.6.1.2. Využití vlastních internetových stránek*

Organizace své internetové stránky provozuje, ale i když jsem je při zpracovávání práce navštívila několikrát, nikdy jsem zde nenalezla údaje o volných pracovních pozicích. Prostor na tuto informaci zde zcela jistě je (např. dle mého názoru nejvhodnější místo by bylo i v sekci „o nás“, kde by byl vytvořen odkaz „volná pracovní místa“), navíc když už SVČ Lužánky internetové stránky provozují, je škoda této možnosti nevyužít. Pominu-li náklady, které souvisejí s registrací domény a tvorbou webových stránek (webhosting, mzdové náklady webmastera), vychází tato metoda pro organizaci velmi levně. Navíc je možno uchazeče oslovit daleko rychleji, než pomocí jiné metody. Časová náročnost na zaměstnance organizace není velká, stačí, aby vedoucí pracovník vytvořil základní nabídku práce, která by obsahovala tyto údaje:

- ✧ Název pracovní pozice,
- ✧ stručná náplň práce,
- ✧ požadavky na pracovní místo,
- ✧ předpokládané datum nástupu,
- ✧ kontaktní údaje a způsob oslovení organizace.

Následně by tuto informaci buď předal webmasterovi, případně by sám zadal nabídku na internet pomocí vytvořeného formuláře.

#### *4.6.1.3. Inzerování na pracovních portálech*

Organizace může využít také možnosti umístit svůj inzerát na internetových stránkách, které se zabývají zveřejňováním pracovních nabídek. Pro příklad tohoto návrhu jsem si vybrala jedny z nejnavštěvovanějších internetových stránek, a to [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), které provozuje a má na starost společnost LMC. Časová náročnost je v podstatě stejná jako u druhého návrhu, jelikož vedoucí pracovník musí i v tomto případě vytvořit příslušnou pracovní nabídku. Zveřejnění je prováděno

samotným pracovníkem organizace a dle informací firmy LMC je garantováno, že tato činnost je zvládnuta během krátké chvilky. Co se týče finančních nákladů na tuto metodu, vycházela jsem z aktuálního ceníku, zveřejněného na internetových stránkách uvedené společnosti. Pokud by organizace chtěla zveřejnit inzerát ve svém regionu na období jednoho měsíce, musí počítat s minimálními náklady v hodnotě 5900 Kč (uvádím situaci, kdy organizace provádí občasný nábor). Výhodou je zcela jistě to, že uvedené internetové stránky navštíví velké množství uchazečů o práci a tím pádem se s inzerátem seznámí daleko větší množství osob, než např. na vlastních stránkách SVČ Lužánky.

Další možnost, kterou společnost LMC poskytuje a byla by v SVČ Lužánky realizovatelná, je databáze životopisů. Zde jsou firmou LMC evidováni aktuální uchazeči, a Lužánkám by byl umožněn přístup do této databáze, kde prohlížení je zcela zdarma. Pokud by vedoucí pracovníky (či pracovníky, kteří se starají o přijímání zaměstnanců) některý inzerát zaujal, platí pouze za „odkrytí“ kontaktních údajů uchazeče a cena se zde pohybuje od 32 Kč za odkrytí jednoho kontaktu.

#### *4.6.1.4. Spolupráce s úřadem práce*

Možnost zveřejnit nabídku pracovní pozice na úřadu práce uvádím také, a to z toho důvodu, jelikož není finančně ani časově náročná. Pokud by se SVČ Lužánky rozhodly pro tuto možnost, postup by byl následující: zaměstnavatel, který hodlá obsadit pracovní místo, nahlásí tento svůj požadavek úřadu práce (musí se ovšem řídit dodržováním zákona o zaměstnanosti). Nahlášení volného pracovního místa lze provést telefonicky, e-mailem, dále faxem, písemně nebo osobně. Pro zavedení do registru volných pracovních míst je třeba poskytnout tyto údaje:

- ✧ Identifikační číslo,
- ✧ název firmy,
- ✧ sídlo firmy,
- ✧ jméno zodpovědného pracovníka,
- ✧ adresu a telefonní číslo provozovny, kde se volné místo nachází,
- ✧ počet volných míst,
- ✧ profese,

- ✧ základní požadavky na způsobilost zaměstnance (praxe, vzdělání a další specifika),
- ✧ základní údaje o pracovních podmínkách (směnnost, platové podmínky).

Volné pracovní místo bude zveřejněno buď přímo na úřední desce úřadu práce, případně na internetových stránkách (s tímto však musí zaměstnavatel souhlasit). Za velkou výhodu považuji to, že zveřejnění volných míst je **zdarma** a také skutečnost, že úřad práce nabízí, při splnění jeho podmínek, poskytnutí příspěvku na zaměstnance až po dobu 12-ti měsíců.

Co se týče problému č. 1, zvolila jsem pouze tyto čtyři možnosti řešení, jelikož jsem se snažila vybrat hlavně nejlevnější varianty, které mohou být pro SVČ Lužánky výhodné. Rozhodující bude určitě finanční stránka, jelikož v současné době jsou náklady na uveřejnění pracovních pozic nulové. Proto je lepší zaměřit se spíše na cenu, než zkoušet navrhnout obrovskou televizní či rozhlasovou reklamní inzerci, která by se v dnešní době vyšplhala k desetitisícům korun, a to ještě při nejlepší možné variantě. Navíc ani tato reklamní akce by nemusela přinést organizaci zaručený výsledek, s ohledem na vynaložené finance.

Pokud budu brát na zřetel současnou situaci a také osobitý ráz organizace volného času, přikláním se k možnosti uveřejňovat volné pracovní pozice na vývěškách a na vlastních internetových stránkách, které ve SVČ Lužánky mají. Další možnost, kterou bych zvolila, je spolupráce s úřady práce, případně je možno obě tyto možnosti zkombinovat, když obojí si organizace může dovolit s minimálním úsilím a náklady a přitom touto kombinací může docílit většího úspěchu.

#### **4.6.2. Problém č. 2: Požadavky na uchazeče**

Další problém, který by se dle mého názoru měl řešit, je množství kombinací požadavků na uchazeče a především nepravidelnost v jejich vyžadování. Organizace po každém z uchazečů v rámci přijímacího řízení požaduje něco jiného, nemá v této věci žádný systém. Myslím si, že jim tato záležitost zbytečně přiděluje více práce i starostí, jelikož musí pro každého uchazeče zvlášť vymýšlet potřebné doklady a další

požadavky. Přitom volba písemností, které organizace po uchazečích bude požadovat, je velmi důležitým krokem, který může mít výrazný vliv na samotný výběr pracovníků, a proto by se neměl podcenit. V následujících návrzích uvedu dokumenty, které by při přijímacím řízení v této organizaci neměly chybět. Návrhy budou obsahovat skutečnosti, jak by mělo přijímacího řízení probíhat a co vše by mělo zahrnovat.

#### *4.6.2.1. Životopis*

Životopis by měl být prvním dokumentem, který by měly Lužánky při přijímacím řízení požadovat a to vždy! Tento požadavek by měl být uveřejněn v nabídce pracovní pozice. Pokud by byly požadovány určité specifické schopnosti, měly by být také uvedeny. K životopisu by se mělo formou příloh přidat také **hodnocení** z předchozích pracovišť a samozřejmě doklady o dosaženém **vzdělání a praxi**.

Průvodní dopis, který bývá většinou součástí životopisu, bych pro tuto organizaci nevolila jako důležitý, tzn. že bych nechala, aby samotný uchazeč zvážil, zda jej napíše či ne a k této skutečnosti bych přihlédla v rámci hodnocení.

#### *4.6.2.2. Dotazník*

Dotazník bývá v současnosti často spojován s přijímacím řízením. Pokud je v něm zakomponován určitý druh testu, dokáže pak o člověku hodně napovědět, a proto si myslím, že by si tato organizace měla dát práci s vytvořením jednoho typu dotazníku, který by nechávala vyplnit všechny uchazeče o pracovní místo. Je důležité, aby pracovník SVC Lužánky byl schopen pracovat s lidmi a zároveň aby byl ochotný přizpůsobit se pracovním podmínkám a „novému pracovnímu stylu“. Proto se přikláním spíše k **osobnostním testům**, jelikož ty by organizaci informovaly o vlastnostech uchazeče, o jeho povahových rysech, předpokladech, názorech, postojích, zájmech, ale i o určitých schopnostech. Pomáhají odhalit růstový potenciál, silné i slabé stránky. Pokud by si navíc organizace stanovila přesná kritéria, díky těmto testům by zjistila, zda se uchazeč pro nabízenou pozici hodí, zda by v ní měl růstový potenciál či zda je naprosto nevyhovujícím kandidátem.

Konkrétním příkladem, na základě kterého by SVC Lužánky mohlo sestavit dotazník, je velmi často používaný osobnostní dotazník **16 PF**. V současnosti se

používá již páté vydání tohoto obecně známého nástroje, rozšířeného po celém světě. Je založen na principu, že každý faktor má dvě kvality. Průměr populace odpovídá střední poloze – tedy v 10 stupňové škále hodnotám 5 až 6, v procentech mezi 50 až 60. Tento dotazník se používá při zjišťování osobnostních charakteristik a měří tyto rysy:

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| ✧ Vřelost               | ✧ Snivost              |
| ✧ Intelligence          | ✧ Uzavřenost           |
| ✧ Emocionální stabilita | ✧ Ustrašenost          |
| ✧ Dominance             | ✧ Otevřenost ke změnám |
| ✧ Živost                | ✧ Soběstačnost         |
| ✧ Zásadovost            | ✧ Perfekcionismus      |
| ✧ Sociální smělost      | ✧ Napětí               |
| ✧ Citlivost             | ✧ Ostražitost          |

#### 4.6.2.3. *Přijímací pohovor*

Součástí každého přijímacího řízení by měl být pohovor. Jeho cílem je ověření závěrů, které jsme zjistili pomocí předchozích metod, tj. životopisu a dotazníku. Většinou bývá uskutečňován až na úplném konci přijímacího řízení. SVC Lužánky doporučují, aby pohovor využívalo jako prostředek, díky kterému prověří pravdivost výsledků předchozích metod, či doplnění neúplné a nejasné informace. Pokud by šlo o pracovní místo, kde by byly vyžadovány komunikační nebo jazykové schopnosti, při tomto rozhovoru by se tím pádem prokázaly. Na základě tohoto rozhovoru se projeví také vzájemné sympatie, které jsou pro tuto organizaci velmi důležitým faktorem.

Konkrétní podobu rozhovoru navrhuji takto:

- ✧ **Rozhovor před panelem posuzovatelů** – komisi by měli tvořit minimálně dva, nejlépe však tři zaměstnanci, kteří mají s pracovní pozicí nějakou souvislost (tzn. ředitel organizace, případně jeho zástupce, dále pracovník, zabývající se personální agendou a také např. vedoucí pobočky, ve které se bude pozice obsazovat). Tento typ rozhovoru dokáže objektivněji posoudit uchazeče, jelikož na každého z přijímací komise by působil jinak a tím pádem by se vedení muselo dohodnout na jeho pozitivích a negativech, tudíž by nesehrál významnou roli první dojem.

- ✧ **Standardizovaný pohovor** – tzn., že by organizace měla mít připraveny otázky, které položí všem uchazečům. Tímto by se předešlo situaci, že pohovor přejde do určité přátelské linie a v podstatě nebude plnit účel, ke kterému byl určen. K tomuto typu pohovoru se přikláním také z důvodu námitek současných zaměstnanců, kteří mi v rámci dotazníkového šetření dali podnět, a to ten, že současné přijímací řízení by mělo být více formální. Myslím si, že to, zda přijímací řízení je, či není formální, záleží hlavně na pohovoru a z tohoto důvodu jsem zvolila tento typ. Z počátku by komise měla navodit přátelskou atmosféru, ale přitom si zachovat odstup, kterým se prezentuje jako budoucí zaměstnavatel.

Volba otázek by měla mít určitou strukturu, tím myslím to, kterými otázkami by se mělo začínat a končit. V následujícím přehledu uvádím oblasti, ze kterých by organizace měla čerpat okruh otázek:

- ✧ Vzdělání, předchozí pracovní zkušenosti, praxe
- ✧ Znalosti o organizaci
- ✧ Volnočasové aktivity uchazeče, životní styl
- ✧ Představa o práci v SVČ Lužánky
- ✧ Platové ohodnocení, kariérní růst

Samozřejmostí je, že by se organizace měla vyvarovat diskriminačních otázek.

V rámci pohovoru by bylo vhodné, aby organizace poskytla uchazečům základní informace o pracovním místě, tzn. jaká bude náplň jejich práce, místo výkonu zaměstnání, uchazeč by měl obdržet základní informace i o platových otázkách apod. Konkrétnější informace o všech podmínkách, spojených s uvedeným pracovním místem v předcházejícím přijímání pracovníků v poslední době chyběly. Toto také bylo jednou z připomínek zaměstnanců, kteří vyplnili a zaslali příslušný dotazník, který mi sloužil jako podklad pro hodnocení výběrového řízení v organizaci. To, že na tuto skutečnost upozornili, znamená, že jim není lhostejná a organizace by se jí měla určitě zabývat a vyřešit ji. Vhodnější však je, aby tyto informace alespoň částečně uvedla již při zveřejnění nabídky pracovní pozice.



#### **4.6.3. *Problém č. 3: Neformálnost a nepřípravenost přijímacího řízení***

Co se týče tohoto problému, tak velký vliv na formálnost a nepřípravenost mají ostatní uvedené návrhy. V rámci této části se pokusím uvést způsob průběhu přijímacího řízení, který by měl splňovat tato dvě kritéria, jež byla ze strany zaměstnanců často zmiňovaným nedostatkem.

##### **4.6.3.1. *Průběh přijímacího řízení***

Celé přijímací řízení by mělo začít vypracováním nabídky zaměstnání a jejím umístěním buď na vývěsní místa, internetové stránky organizace nebo na místa, poskytnutá pro tento účel úřadem práce. Po uplynutí termínu, který organizace zvolí jako konečný termín přijímání nabídek, by pověřený pracovník organizace měl nabídky vyhodnotit a protřídit. Ty, které nesplňují některá z kritérií, rovnou vyřadí, ostatní pozve k přijímacímu pohovoru.

Před samotným začátkem pohovorů by měli být uchazeči požádáni o vyplnění dotazníku. Následně přijde na řadu samotný pohovor s uchazečem, při kterém bude mít komise k dispozici všechny podklady, dodané uchazečem, včetně dotazníku. Po tomto pohovoru by si měla organizace ponechat určitý čas na vyhodnocení všech předložených dokladů nebo podkladů a následně na základě pohovoru, dotazníku a osobních poznámek všech členů komise vybrat uchazeče, který nejlépe vyhovuje všem kritériím organizace. Neúspěšným uchazečům by organizace měla zaslat dopis s rozhodnutím o nepřijetí a poděkováním za projevený zájem o pracovní místo a účast v přijímacím řízení. Navrhuji, aby si SVC Lužánky jejich životopisy a výsledky přijímacího řízení ponechalo po určitou dobu ve své evidenci, jelikož může nastat situace, že organizace bude potřebovat v blízké době obsadit některou z dalších pozic a již by nemusela vynakládat úsilí s konáním dalšího přijímacího řízení.

Uchazeč, který bude vybrán na danou pozici, by měl být pozván k podpisu pracovní smlouvy a dohodnutí všech potřebných náležitostí.

Tento, podle mého názoru, jednoduchý postup celého přijímacího řízení splňuje svůj účel a tím je nalezení vhodného uchazeče. Pokud organizace využije mých návrhů, které se týkají vyvěšení volného pracovního místa a také přijímacího pohovoru, docílí

toho, že se celé řízení zharmonizuje, dostane určitý řád a navíc zapracuje na věcech, které byly současnými zaměstnanci považovány za chybné, případně ne zcela správné. Tím myslím převážně tu skutečnost, že ve SVČ Lužánky začnou o volných pracovních místech informovat i jiným způsobem, než jak to aplikují doposud. Dále to, že organizace bude mít ustálený systém výběru pracovníků a bude dodržovat jednotlivé kroky. Tím bude celý proces bude považován za formálnější, než je tomu doposud a dojde k dalšímu „uspokojení“ požadavků současných pracovníků.

## 5. ZÁVĚR

---

Téma diplomové práce, které je zaměřeno na přijímací řízení, jsem si zvolila z toho důvodu, že v současné době je ve všech odvětvích významným či dokonce rozhodujícím procesem, který pozitivně nebo naopak negativně ovlivňuje činnost organizace. Správně zvolený pracovník pomáhá firmě v dosahování jejích cílů a tím pádem k jejímu rozvoji či k budování dobrého jména na trhu.

Jedním z cílů mé práce bylo analyzovat současný nábor a výběr zaměstnanců ve středisku volného času Lužánky. Dalším cílem bylo nalezení nedostatků ve stávajícím systému a na základě těchto zjištění jsem se pokusila navrhnout změny, které se týkají aktuálního systému přijímání pracovníků za účelem zvýšení efektivity výběrového řízení.

Úvod vlastní práce je věnován představení organizace, převážně její činnosti a dále zaměstnancům. Pro účely analýzy jsem sestavila dotazník, který jsem zaslala pracovníkům SVČ Lužánky a na základě takto zjištěných údajů jsem odvodila klady a zápory současného přijímacího řízení. V této organizaci jsem v podstatě nezjistila významné nedostatky, průběh procesu přijímání pracovníků je založen na základních pravidlech a obecně známých postupech a v současné době splňuje svůj účel. Vyskytly se zde však určité připomínky stávajících zaměstnanců, které bylo potřeba vzít v úvahu a reagovat na ně, jelikož poukazovaly na nedostatky v současném systému. Na základě těchto připomínek jsem vymezila oblasti, které by bylo vhodné v organizaci pozměnit.

Nábor je v současné době prováděn především z vnějších zdrojů, kdy organizace získává nové pracovníky pomocí svých známých a přátel. Právě tato skutečnost byla jednou z nejčastěji kritizovaných v dotazníku s tím, že by organizace měla tuto záležitost rozhodně změnit. I sami zaměstnanci poukázali na to, že by vedení mělo v této věci o nabízených pozicích informovat „oficiální cestou“. Z tohoto důvodu jsem pro organizaci navrhla čtyři způsoby, kterými by se tento nedostatek dal vyřešit. Jako nejvýhodnější variantu považuji, aby SVČ Lužánky zveřejňovalo volné pracovní pozice na svých vývěsních místech v pobočkách a dále na internetových stránkách organizace, jelikož obojí jsou v podstatě nenákladné činnosti a nevyžadují mnoho času na zpracování. Dále navrhuji, aby organizace podávala inzeráty, které by byly obsáhlejší, jelikož se tím eliminují nabídky, které by při neposkytnutí všech důležitých informací

zasílali i uchazeči, kteří jsou v podstatě nevyhovující. Tímto navíc dojde k uspokojení uchazečů i po stránce informovanosti, jelikož jak jsem měla možnost zjistit, současní pracovníci dost často uváděli, že o pracovní pozici měli minimum informací a že i toto by měla organizace napravit.

Dalším požadavkem současných zaměstnanců bylo, aby celé přijímací řízení bylo více formální a aby organizace byla v celé této záležitosti více profesionálnější. Je těžké měnit něco, co je již několik let zaběhnuté a pro organizaci vyhovující. Navíc pokud současný stav vyjadřuje charakter organizace. Přesto si myslím, že by organizace mohla průběh přijímacího řízení alespoň částečně zformalizovat, aby vedoucí pracovníci alespoň částečně vzbuzovali respekt u uchazečů o zaměstnání. Z tohoto důvodu jsem předložila návrhy, které by měly být v rámci přijímacího řízení u nových pracovníků vždy požadovány. Těmi jsou: životopis, dotazník a pohovor. Dále jsem stanovila způsob, jakým má být veden pohovor s uchazečem o volné pracovní místo. Jako nepřijatelnější jsem zvolila standardizovaný pohovor před komisí.

Nakonec jsem v návrhové části uvedla možný průběh celého přijímacího řízení od uveřejnění inzerátu až po vybrání vhodného uchazeče.

Tímto závěrečným shrnutím mohu potvrdit, že stanovených cílů, které jsem si v diplomové práci vytyčila, jsem také dosáhla.

Organizaci jsem výsledky dotazníkového šetření nastínila skutečnost, jak jejich současné přijímací řízení vnímají zaměstnanci. V mnoha věcech poukázali na problémy, se kterými nesouhlasí a organizace by je měla začít řešit, aby se v dalších přijímacích řízeních již tyto nedostatky neobjevovaly a tím by noví uchazeči byli spokojeni. Ti by své zkušenosti z přijímacího řízení sdělovali svým známým a na základě těchto informací by byla organizace považována za profesionální a navíc s dobrým jménem. To vše je velmi důležité při přijímání nových pracovníků, jelikož jen tak budou mít o pracovní místa v této organizaci zájem kvalifikované a kvalitně připravené osoby, které budou pro SVC Lužánky tím pravým přínosem.

## 6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

---

### 6.1. Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 469 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [8] KLEIBL, J. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- [9] KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- [10] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [13] MARQUES, C., JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a.s., 1996. 275 s.
- [14] MATĚJKA, M. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [15] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [16] PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [17] POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s. r. o., 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- [18] SAKSLOVÁ, V. *Základy řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- [19] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

[20] STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-12-6.

[21] STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: Vox, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.

[22] TOMŠÍK, P. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2005. 83 s. ISBN 80-7157-846-0.

## **6.2. Časopisy**

[23] Ekonom

[24] Hospodářské noviny

[25] Podnikatel

## **6.3. Zákony a vládní vyhlášky**

[26] Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.

[27] Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.

[28] Občanský zákoník, zákon č. 40/1964 Sb.

## **6.4. Internetové zdroje**

[29] *HR inzerce* [online]. LMC s. r. o. © 2009 [cit. 2009-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.lmc.eu/produkty-a-sluzby/hr-inzerce/>>

[30] *Míka, J. Chcete si udržet své zaměstnance? Začněte nábořem!* [online]. © 2003 - 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/chcete-si-udrzet-sve-zamestnance-zacnete-naborem.html>>

- [31] *Odborné publikace a texty* [online]. Verlag Dashöfer. © 1997-2009 [cit. 2009-04-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.dashofer.cz/0/0/4802\\_personalistika-v-ceske-republice-a-jeji-porovnani-se-zahranicim/?wa=WWW08IX](http://www.dashofer.cz/0/0/4802_personalistika-v-ceske-republice-a-jeji-porovnani-se-zahranicim/?wa=WWW08IX)>
- [32] *Otevřená encyklopedie* [online]. Wikipedie. © 2000, 2001, 2002 [cit. 2008-11-19]. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavní\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavní_strana)>
- [33] *Středisko volného času Lužánky* [online]. [cit. 2009-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.luzanky.cz>>
- [34] *Zákoník práce* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2008-11-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>>
- [35] *Získávání a výběr pracovníků* [online]. Businessinfo.cz. © 1997-2008 [cit. 2008-09-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/ziskavani-a-vyber-pracovniku/1001663/45013/>>



## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

---

|         |  |
|---------|--|
| apod.   | a podobně                                    |
| atd.    | a tak dále                                   |
| CVC     | centrum volného času                         |
| č.      | číslo  |
| ESF     | Evropský sociální fond                       |
| EU      | Evropská unie                                |
| JAMU    | Janáčkova akademie múzických umění           |
| MČ      | městská část                                 |
| MŠMT    | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| např.   | například                                    |
| odd.    | oddělení                                     |
| popř.   | popřípadě                                    |
| ŘLZ     | řízení lidských zdrojů                       |
| SVČ     | Středisko volného času                       |
| ŠVP PVŠ | Školní vzdělávací program pro Vaši školu     |
| THP     | technicko-hospodářský pracovník              |
| tj.     | to je  |
| TZ      | turistická základna                          |
| tn.     | to znamená                                   |
| tzv.    | tak zvaný                                    |
| ÚSC     | Územní samosprávný celek                     |
| VVD     | výchova a vzdělání dospělých                 |
| %       | procento                                     |

## **8. SEZNAM PŘÍLOH**

---

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Tabulkové vyhodnocení dotazníku

Příloha č. 3: Věková struktura pracovníků Lužánek

Příloha č. 4: Struktura pracovníků podle délky praxe v Lužánkách

## ***Příloha č. 1: Dotazník***

Dobrý den,

jmenuji se Jana Hornungová, jsem studentkou 5. ročníku fakulty Podnikatelské VUT v Brně, obor Řízení a ekonomika podniku. Píši diplomovou práci na téma „Návrh na zvýšení efektivity přijímacího řízení“. Tímto Vás chci požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na výběrové řízení ve Vaší organizaci, kterým jste prošli. Cílem je zjistit úroveň a postoj zaměstnanců k současnému systému přijímání pracovníků. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.

Děkuji za spolupráci a čas, strávený nad tímto dotazníkem.

### **Způsob vyplňování**

U otázek, kde se nachází rámeček, označte Vaši odpověď křížkem (pouze 1 odpověď, jestliže není uvedeno jinak). Pokud bude potřeba odpověď doplnit/vyplnit, bude pro tuto odpověď ponechán prostor u dané otázky.

Nyní můžeme přistoupit k dotazníku samotnému.

### **1. Jakým způsobem jste se Vy dozvěděl(a) o volném pracovním místě v SVČ**

#### **Lužánky?**

- ☐ Internet
- ☐ Úřad práce
- ☐ Média (rozhlas, tisk, televize)
- ☐ Známý, kamarád
- ☐ Jiný způsob, prosím uveďte:

### **2. Myslíte si, že údaje o pracovním místě byly dostačující? Pokud ne, uveďte prosím ty, které jsou pro Vás důležité, a které informace jste se nedozvěděl(a).**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, chyběly informace o:

**3. Vyhovoval Vám průběh přijímacího řízení, pokud ne, uveďte proč?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, důvod:

**4. Co všechno jste musel v rámci přijímacího řízení absolvovat (je možno zaškrtnout více odpovědí)?**

- ☐ Zaslat životopis (popř. také průvodní dopis)
- ☐ Vyplnit dotazník
- ☐ Podstoupit přijímací pohovor
- ☐ Absolvovat psychické testy
- ☐ Absolvovat testy fyzické kondice
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

**5. Co Vám při výběrovém řízení chybělo (popř. Vás zaskočilo)?**

- ☐ Nevyžádání dokumentů (životopis, doklady o vzdělání, apod.)
- ☐ Neabsolvování pohovoru
- ☐ Neabsolvování testů
- ☐ Neposkytnutí informací
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

**6. Jak na Vás působilo celé přijímací řízení?**

- ☐ Formálně
- ☐ Neformálně
- ☐ Profesionálně
- ☐ Nepřípraveně
- ☐ Nedostatečně

**7. Na základě čeho si myslíte, že jste byl přijat?**

- ☐ Díky zkušenostem a patřičnému vzdělání
- ☐ Na základě nejlepšího umístění při přijímacím řízení
- ☐ Zapůsobil první dojem
- ☐ Dostal jsem výborné doporučení
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

**8. Setkali jste se při přijímacím řízení s diskriminací?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**9. Jaká je podle Vás úroveň současného přijímacího řízení?**

- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Vysoká
- ☐ Střední
- ☐ Nízká
- ☐ Velmi nízká

**10. Myslíte si, že má SVČ Lužánky v oblasti přijímání pracovníků co zlepšovat?**

- ☐ Ano, prosím uveďte jak:
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Na závěr několik identifikačních otázek.

**Pohlaví:**

- ☐ Žena
- ☐ Muž

**Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- ☐ Základní
- ☐ Střední odborné (vyučení v oboru)
- ☐ Střední úplné (zakončené maturitní zkouškou)
- ☐ Vyšší odborné a vysokoškolské

**Věk:**

- ☐ 18 – 25
- ☐ 26 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 55
- ☐ 56 – a více

**Jak dlouho v SVČ Lužánky pracujete?**

- ☐ 0 – 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ 11 – 15 let
- ☐ 16 a více

Velice Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku. Pokud máte zájem cokoliv dodat, napište to prosím zde.

## ***Příloha č. 2: Tabulkové vyhodnocení dotazníku***

1. Jakým způsobem jste se Vy dozvěděl(a) o volném pracovním místě v SVČ Lužánky?

|                |    |
|----------------|----|
| Internet       | 1  |
| Úřad práce     | 0  |
| Média          | 0  |
| Známý, kamarád | 41 |
| Jiné           | 19 |

2. Myslíte si, že údaje o pracovním místě byly dostačující? Pokud ne, uveďte prosím ty, které jsou pro Vás důležité, a které informace jste se nedozvěděl(a).

|           |    |
|-----------|----|
| Ano       | 23 |
| Spíše ano | 18 |
| Spíše ne  | 12 |
| Ne        | 8  |

3. Vyhovoval Vám průběh přijímacího řízení, pokud ne, uveďte proč?

|           |    |
|-----------|----|
| Ano       | 34 |
| Spíše ano | 23 |
| Spíše ne  | 0  |
| Ne        | 4  |

4. Co všechno jste musel v rámci přijímacího řízení absolvovat (je možno zaškrtnout více odpovědí)?

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Zaslat životopis             | 24 |
| Vyplnit dotazník             | 12 |
| Podstoupit přijímací pohovor | 33 |
| Absolvovat psych.testy       | 1  |
| Absolvovat testy fyz.kondice | 0  |
| Jiné                         | 15 |

5. Co Vám při výběrovém řízení chybělo (popř. Vás zaskočilo)?

|                        |    |
|------------------------|----|
| Nevyžádání dokumentů   | 9  |
| Neabsolvování pohovoru | 10 |
| Neabsolvování testu    | 5  |
| Neposkytnutí informací | 14 |
| Jiné                   | 23 |

6. Jak na Vás působilo celé přijímací řízení?

|               |    |
|---------------|----|
| Formálně      | 15 |
| Neformálně    | 34 |
| Profesionálně | 12 |
| Nepřipraveně  | 0  |
| Nedostatečně  | 0  |

7. Na základě čeho si myslíte, že jste byl přijat?

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Zkušenosti, vzdělání              | 29 |
| Nejlepší umístění při přij.řízení | 4  |
| První dojem                       | 5  |
| Výborné doporučení                | 16 |
| Jiné                              | 7  |

8. Setkali jste se při přijímacím řízení s diskriminací?

|     |    |
|-----|----|
| Ano | 2  |
| Ne  | 59 |

9. Jaká je podle Vás úroveň současného přijímacího řízení?

|             |    |
|-------------|----|
| Nadprůměrná | 3  |
| Vysoká      | 19 |
| Střední     | 36 |
| Nízká       | 0  |
| Velmi nízká | 3  |

10. Myslíte si, že má SVC Lužánky v oblasti přijímání pracovníků co zlepšovat?

|           |    |
|-----------|----|
| Ano       | 15 |
| Spíše ano | 25 |
| Spíše ne  | 21 |
| Ne        | 0  |

### ***Identifikační otázky***

Pohlaví:

|      |    |
|------|----|
| Žena | 36 |
| Muž  | 25 |

Nejvyšší dosažené vzdělání:

|                    |    |
|--------------------|----|
| Základní           | 0  |
| Střední odborné    | 0  |
| Střední úplné      | 16 |
| Vyšší odborné a VŠ | 45 |

Věk:

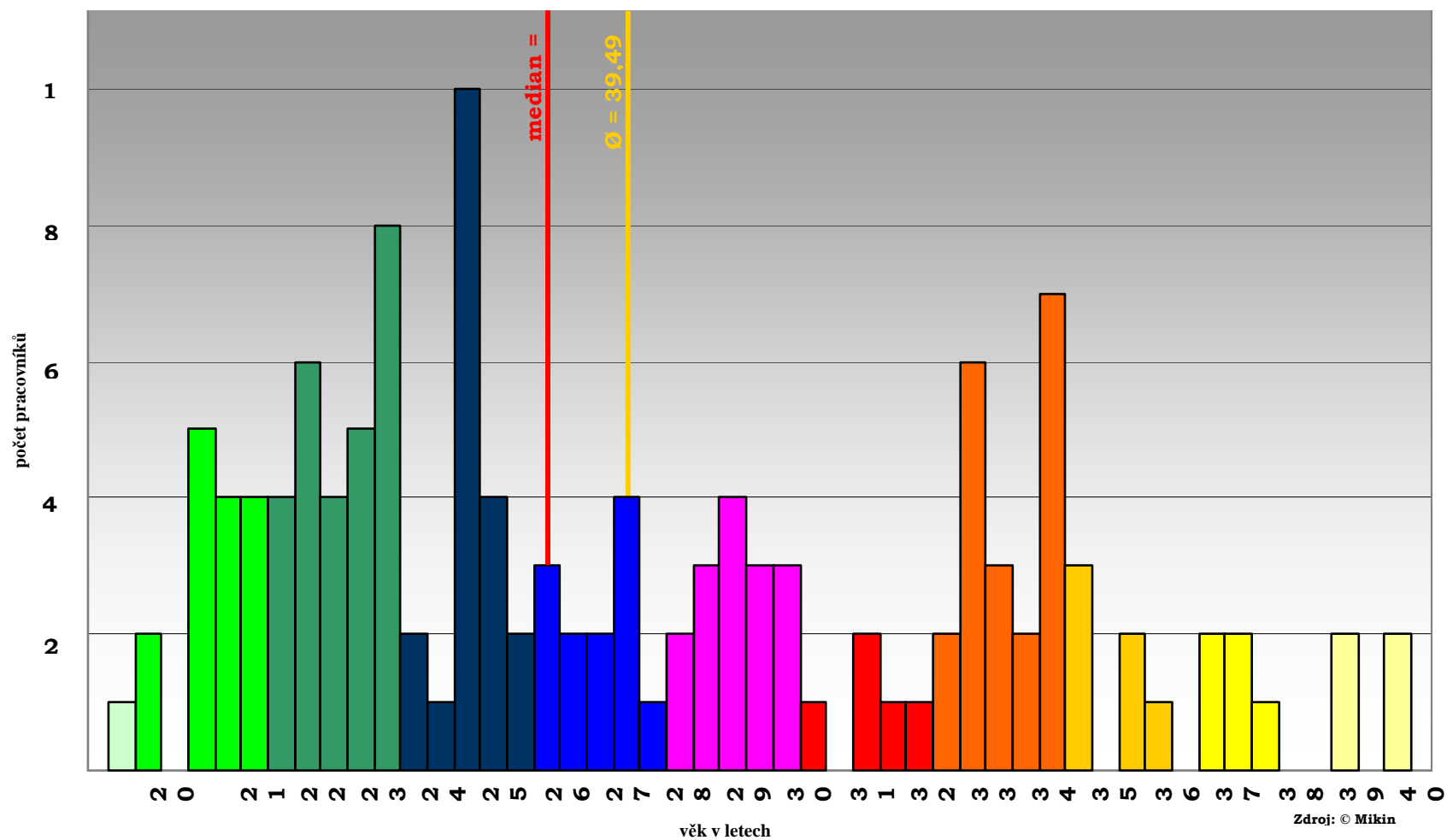
|           |    |
|-----------|----|
| 18-25     | 8  |
| 26-35     | 25 |
| 36-45     | 16 |
| 46-55     | 9  |
| 56 a více | 3  |

Jak dlouho v SVČ Lužánky pracujete?

|           |    |
|-----------|----|
| 0-5       | 36 |
| 6-10      | 7  |
| 11-15     | 6  |
| 16 a více | 12 |



*Příloha č. 3: Věková struktura zaměstnanců Lužánek k 1.4.2008*



*Příloha č. 4: Struktura pracovníků podle délky praxe v Lužánkách k 1.4.2008*

